

Reinhard Bechmann

Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



BUND
VERLAG

Hans Böckler
Stiftung

Reinhard Bechmann

Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen

Betriebs- und Dienstvereinbarungen
Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Reinhard Bechmann

Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen

unter Mitarbeit von Manuel Ortner



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Herstellung: Birgit Fieber
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: CPI books Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany 2013
ISBN 978-3-7663-6189-9

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

www.bund-verlag.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Rahmenbedingungen	13
2. Regelungsinhalte	17
2.1 Ziele und Grundsätze	17
2.1.1 Bedeutung und Ziele des Ideenmanagements	17
2.1.2 Ideenmanagement als Führungsaufgabe	22
2.1.3 Sonderfall Beschwerdemanagement	25
2.2 Geltungsbereich	26
2.2.1 Räumlicher Geltungsbereich	26
2.2.2 Persönlicher Geltungsbereich	27
2.2.3 Zeitlicher Geltungsbereich	30
2.3 Begriffsbestimmung	30
2.3.1 Abgrenzung und Überschneidung: BVW – KVP – IDM	30
2.3.2 Definition und Bedingungen für Verbesserungsvorschläge	33
2.4 Organisatorische Grundlagen	42
2.4.1 Organe des Ideenmanagements, Beteiligte der Bewertung/Begutachtung	42
2.4.2 Vorschläge einreichen und erfassen	57
2.4.3 Arbeitnehmererfindung	64
2.4.4 Vertraulichkeit, Datenschutz, Anonymität	68
2.4.5 Prüfung und Umsetzung der Vorschläge	70
2.4.6 Umgang mit abgelehnten, nicht umgesetzten oder falsch bewerteten Vorschlägen	82
2.4.7 Rechte an den Vorschlägen	87

2.4.8	Verbreitung im Unternehmen und Dokumentation der Vorschläge	89
2.5	Prämierung	93
2.5.1	Grundelemente der Prämierung	94
2.5.2	Prämien für Vorschläge mit berechenbarem Nutzen	97
2.5.3	Prämien bei nicht berechenbarem Nutzen	113
2.5.4	Anerkennung nicht umgesetzter Vorschläge	126
2.5.5	Sondervergütungen, Zusatzprämien	128
2.5.6	Zeitpunkt der Prämierung und Auszahlung der Prämie	137
2.5.7	Weitere Regelungen zur Prämierung	141
2.5.8	Abgaben, Besteuerung der Prämien	144
2.6	Werbung fürs Ideenmanagement, Information der Beschäftigten	145
2.7	Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen	147
2.7.1	Schutz der Einreichenden	148
2.7.2	Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle . .	148
2.7.3	Schutz vor Rationalisierungswirkungen	149
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	152
3.1	Informationsrechte des BR/PR	152
3.2	Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung im System des IDM/BVW	153
3.2.1	Beteiligung an den Entscheidungsgremien	154
3.2.2	Beteiligung an der Bestellung der Beauftragten . .	157
3.2.3	Weitere Beteiligungsthemen	158
3.3	Direkte Beteiligung der Beschäftigten	159
3.4	Beilegung von Streitigkeiten	161
3.5	Beteiligung an der Überprüfung der Regelung und zukünftigen strukturellen Entscheidungen	162
3.6	Bezug zu Tarifverträgen	165
4.	Offene Probleme	166
5.	Zusammenfassende Bewertung	170

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise	173
6.1 Gestaltungsraster	173
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	176
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen	178
7. Bestand der Vereinbarungen	182
Glossar	185
Literatur- und Internethinweise	187
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	189
Stichwortverzeichnis	191

Vorwort

Das »Gold in den Köpfen« der Beschäftigten ist zum Beispiel ihr Wissen über Arbeitsprozesse, Verbesserungsmöglichkeiten von Arbeitsabläufen etc. Wie lässt sich dieses Wissen nutzen? Wer entscheidet darüber, was eine gute Idee ist und was nicht? Werden Beschäftigte motiviert, ihre Ideen zu formulieren? Werden sie an den Erfolgen realisierter Ideen angemessen beteiligt? Diesen Fragen widmet sich die vorliegende Auswertung.

Seit 1972 gehört die Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens zu den Mitbestimmungsrechten von Betriebsräten, seit 1974 auch von Personalräten. Doch längst nicht alle Unternehmen und Verwaltungen verfügen über ausgereifte Organisationsstrukturen, um Mitbestimmung und Beteiligung zu realisieren.

Der Begriff Ideenmanagement wurde erst später verwendet, als man erkannte, dass Innovationen überlebenswichtig für ein Unternehmen sind und entsprechende Managementsysteme entwickelt wurden. In einer ersten Auswertung aus dem Jahr 2004 haben wir uns dem betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen gewidmet und Vereinbarungen aus den frühen 70er Jahren bis Ende der 1990er Jahre betrachtet.

Für die aktuelle Analyse wurden 105 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1993 bis 2011 ausgewertet. Die meisten Vereinbarungen wurden nach 2000 abgeschlossen. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung des Ideenmanagements bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Diese Neuauswertung spürt zugleich Weiterentwicklungen und Veränderungen nach.

Mit den Analysen verfolgen wir nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

AKV	Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung
ArbnErfG/ArbEG	Arbeitnehmererfindungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BR	Betriebsrat
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
GBR	Gesamtbetriebsrat
IDM	Ideenmanagement
KBR	Konzernbetriebsrat
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
OrgE	Organisationseinheit
PersVG	Personalvertretungsgesetz
QS	Qualitätssicherung
VV/VVg	Verbesserungsvorschlag/-vorschläge

Hinweis bezüglich der verwendeten Geldangaben

Einige der in die Auswertung einbezogenen Vereinbarungen wurden vor der Umstellung von D-Mark auf Euro abgeschlossen. Die dort enthaltenen Angaben über Geldbeträge basieren daher auf D-Mark. Nur vereinzelt sind spätere Änderungen dieser Geldbeträge auf Euro-Basis bekannt. Eine Umrechnung der D-Mark-Beträge in Euro würde zu unpräzisen Beträgen führen, die nicht mit Sicherheit den inzwischen tatsächlich gelgenden Geldbeträgen in den jeweiligen Organisationen entsprechen. Denn aufgrund verschiedener Hinweise ist davon auszugehen, dass die meisten der älteren Vereinbarungen inzwischen an die neuen Währungs- und Kaufkraftverhältnisse angepasst wurden. Auf eine Umrechnung der D-Mark-Beträge wird daher verzichtet, es werden die ursprünglichen Angaben der Vereinbarungen als Referenzwerte verwendet, auch auf die Gefahr hin, dass die Angaben als veraltet erscheinen.

1. Rahmenbedingungen

Die wachsenden Anforderungen der Wissensgesellschaft und des internationalen Wettbewerbs an Unternehmen, Verwaltungen und Beschäftigte schlagen sich auch im Wissensmanagement der Betriebe nieder. So werden nicht nur das betriebliche Wissen und seine Verbreitung bei den Beschäftigten systematisch organisiert. Auch deren Wissen und Kreativität (Ideen) werden als treibende Faktoren für die Weiterentwicklung der Unternehmen gezielt nutzbar gemacht. Zentrales Ziel sind betriebliche Innovationen, die dem einzelnen Unternehmen Vorteile im Wettbewerb verschaffen können – sei es durch besonders kostengünstig erbrachte Leistungen oder durch verbesserte Qualität der Produkte und Dienstleistungen.

Die Maßnahmen zur Gewinnung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten werden als Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) bezeichnet. Es unterliegt der Mitbestimmung: seit 1972 gemäß Betriebsverfassungsgesetz, seit 1974 gemäß den Personalvertretungsgesetzen. So konnten durch mitbestimmte Verfahren und Gremien in vielen Unternehmen und Verwaltungen verlässliche und transparente Strukturen entwickelt werden, um Vorschläge zu bewerten und zu prämieren. Experten gehen von mehr als 5000 derartigen Regelungen in Deutschland aus. Sie stellen eine wichtige Voraussetzung dafür dar, dass sich Beschäftigte aus allen Bereichen an der Entwicklung betrieblicher Innovationen beteiligen.

Insbesondere von entsprechenden Fachinstituten und Beratern wird das BVW seit Mitte der 1980er Jahre unter der neuen Bezeichnung Ideenmanagement (IDM) in den Zusammenhang der wichtigen Managementaufgaben gestellt, die in jedem Unternehmen – und auch in vielen Behörden – zu einem vollständigen Managementsystem zwingend dazugehören.

Bei einer Idee handelt es sich nach allgemeinem Sprachgebrauch um »einen Einfall oder einen neuen Gedanken« (vgl. u. a. Wikipedia: »Idee«).

Daher scheint es zunächst fraglich, wie das Management von Einfällen möglich sein soll, die sich zunächst allein im Kopf einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters abspielen. So erscheint der Begriff Ideenmanagement nur als hochtrabende Bezeichnung dafür, dass das Ergebnis des Einfalls oder der Idee – der gute alte Vorschlag bzw. die tatsächlich artikulierte Idee – mehr oder weniger gut »gemanagt« wird, nachdem er bzw. sie geäußert wurde. Dieser Eindruck entsteht auch bei einigen Vereinbarungen zum Ideenmanagement, die sich substanzell nicht nennenswert von Vereinbarungen zum betrieblichen Vorschlagswesen unterscheiden. Im Zusammenhang mit anderen modernen Managementmethoden wird der Begriff mit der Schaffung einer Atmosphäre der Innovationsfreude, mit aktiver Anregung von innovativen Gedanken und mit dem wohlwollenden Umgang mit Ideen bzw. Vorschlägen verbunden, um die Zahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge zu steigern.

Vielfach wird das IDM daher mit dem so genannten Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP, → Glossar) verknüpft, bei dem die Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten in Gruppen und Teams konsequent gefördert wird. Zunehmend wird das IDM auch durch den Einsatz von modernen IT- und Datenbanksystemen untermauert: Sie sollen Verfahren beschleunigen und den Ideenschatz verbreiten bzw. problemlos verfügbar machen. So ergeben sich Schnittstellen zu weiteren Managementfeldern: z. B. dem Qualitätsmanagement, dem Arbeitsschutzmanagement oder dem Produktmanagement, die ebenfalls Gegenstand und Nutznießer des Ideenmanagements sind. Vereinzelt wird von »Kreativ-Management« (Packheiser 2002) oder »Innovationsmanagement« (Hauschildt, 2007) gesprochen, die mit IT-Unterstützung sämtliche kreativen und innovativen Prozesse im Unternehmen fördern sollen.

Eine erhebliche Rolle bei der Aktivierung der kreativen Potenziale spielt – zumindest in großen Organisationen – die Dezentralisierung der Entscheidungen über die Umsetzung und Prämierung der Vorschläge. Bereits in der Auswertung von Jentgens/Kamp (2004), für die 269 Vereinbarungen und Regelungen zum betrieblichen Vorschlagswesen analysiert wurden, kam diese Neuorientierung gegenüber dem bisher zu bürokratischen und langwierigen zentralen Vorschlagswesen zur Sprache, das nach Meinung vieler Autoren den Innovationsprozess bremst (vgl. u. a. Packheiser 2002). Dabei weisen die dort beschriebenen Probleme darauf hin, dass es insbesondere auf die Bereitschaft der Füh-

rungskräfte ankommt, Verbesserungsvorschläge positiv zu bewerten und als Chance zu nutzen statt sie als Zeitverschwendug oder gar störende Kritik am eigenen Ideenmangel abzuwehren. Umgekehrt bleibt es laut Dittrich (2011a) ein wesentliches Ziel, die »Mitarbeiter durch Prämien und intelligente Incentivierungsmodelle zu motivieren, ihre Ideen in den betrieblichen Innovationsprozess einzubringen«. Dieses Ziel kann auf unterschiedliche Weise erreicht werden. Weder für das BVW noch für das IDM bestehen allgemeine Festlegungen. Trotz gewisser Kernelemente variieren die konkreten Regeln und Bestimmungen daher zwischen verschiedenen Unternehmen erheblich.

Das mag auch an der unterschiedlichen Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte liegen. Die Mitbestimmung ist in diesem Feld eminent wichtig. Denn hier geht es darum, die kreativen Leistungen der Beschäftigten anzuerkennen und sie finanziell an den Erträgen ihrer guten Ideen zu beteiligen. Ohne klare betriebliche Regelungen gibt es nur im Bereich der Arbeitnehmer-Erfindungen (Patente, Gebrauchsmuster) eine konkrete rechtliche Grundlage. Daneben gilt nur der allgemeine Anspruch auf eine »Vergütung« nach Treu und Glauben und »billigem Ermessen« (§§ 315 und 612 BGB). Erreicht ein Vorschlag nicht das Niveau einer Erfindung, kann nur durch entsprechende betriebliche Vereinbarungen sichergestellt werden, dass sein betrieblicher und finanzieller Nutzen gemäß einem einheitlichen und transparenten Verfahren teilweise dem bzw. der jeweiligen Beschäftigten zu Gute kommt. Umgekehrt sind viele Beschäftigte nur mit finanziellem Anreiz bereit, ihre guten Ideen und Änderungsvorschläge bekannt zu geben und damit zu Einsparungen und möglicherweise zum Abbau von Arbeitsplätzen beizutragen. Dies gilt insbesondere, wenn sie oder ihre unmittelbaren Kollegen nicht in ihrer eigenen Arbeit direkt davon profitieren.

Auch hier bringt die Verknüpfung mit dem KVP insofern eine Neuerung, als damit die konsequente Suche nach Verbesserungsideen meist als organisierter Prozess ins persönliche Aufgabenfeld jedes bzw. jeder Beschäftigten gerückt wird. Die – üblicherweise allein prämienwürdige – Ideenentwicklung außerhalb des eigenen Arbeitsgebiets wird dadurch erschwert. Denn dort findet ja die gleiche systematische Suche durch die dortigen Beschäftigten statt. Dieser Effekt des KVP kann vielleicht teilweise erklären, warum die Prämienhöhe pro Verbesserungsvorschlag in den regelmäßigen Erhebungen zum Stand des Ideenmanagements in

Deutschland in den letzten zehn Jahren fast ständig gesunken ist: von durchschnittlich € 218 im Jahr 2001 auf € 137 im Jahr 2010 (vgl. dib 2006, dib 2011 und Dittrich 2011b). Die Vorschlagsquote pro Jahr ist bei den befragten Unternehmen und Verwaltungen (ebenfalls abnehmend von 425 auf 176) von 52 Vorschlägen pro 100 Beschäftigte (2001) auf 61 (2010) gestiegen.¹

Diese aus Beschäftigertensicht eher bedenkliche Entwicklung schlägt sich auch darin nieder, dass der Anteil am finanziellen Ertrag der Vorschläge, den die Ideengeber (die jeweils vorschlagenden Beschäftigten) erhalten, in den letzten Jahren erheblich gesunken ist: von ca. 12% (2007/2008) auf ca. 9% (2009/2010). Insgesamt weist dieser eher geringe Anteil auf eine schwindende Beteiligung der Beschäftigten an den ökonomischen Erfolgen ihrer Unternehmen hin. Wenngleich dieses Thema nicht ins Zentrum von Tarifverhandlungen rücken kann, wäre es durchaus denkbar, dass mit gewerkschaftlichen Mitteln um eine bessere Beteiligungsquote der Beschäftigten gekämpft werden könnte.

Vor dem Hintergrund der Neuerungen durch das IDM erschien es demnach angebracht, die Auswertung von Jentgens/Kamp (2004) durch eine neue Auswertung zum Ideenmanagement und betrieblichen Vorschlagswesen zu ergänzen. Der folgenden Darstellung liegen 105 neu hinzugekommene Regelungen zu diesem Fachgebiet zugrunde. Dies zeigt, dass das Thema weiterhin regelmäßig Gegenstand neuer Vereinbarungen ist. Dabei wird der neue Begriff Ideenmanagement (oder ähnliche Begriffe) bei gut der Hälfte der neuen Vereinbarungen im Titel verwendet. Die übrigen Vereinbarungen (darunter einige der letzten Jahre) regeln wie gehabt das betriebliche Vorschlagswesen entsprechend dem Wortlaut der gesetzlichen Mitbestimmung.

An dieser Stelle sei auf die Auswertung zum Thema Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess hingewiesen (Bechmann 2010). Dort wurde das Thema Prämie bereits angerissen, da in vielen KVP-Vereinbarungen Regelungen zur Prämierung bereits enthalten sind. Die Details der Bewertung und Prämierung der Vorschläge aus dem KVP blieben dabei ausgespart, um sie in der vorliegenden Auswertung in der nötigen Ausführlichkeit darstellen zu können.

1 Man kann nicht ausschließen, dass sich die geringer werdende Beteiligung an der jährlichen Umfrage auf die Durchschnittswerte auswirkt.

2. Regelungsinhalte

2.1 Ziele und Grundsätze

2.1.1 Bedeutung und Ziele des Ideenmanagements

Die in den Vereinbarungen formulierten Ziele liegen auf verschiedenen Ebenen. Dazu gehören:

- a) das betriebliche Vorschlagswesen bzw. das IDM etablieren, um Verbesserungsvorschläge zu generieren;
- b) konkrete betriebliche Zielsetzungen erreichen
- c) das vorhandene Vorschlagswesen modernisieren – häufig unter dem neuen Namen IDM – und in bestehende Managementmethoden einbetten.

Verbindung zwischen Aufbau des Systems und betrieblichen Zielen

In fast allen Vereinbarungen wird als Ziel betont, ein gut funktionierendes System zur Gewinnung kreativer Vorschläge der Beschäftigten zu etablieren und zu regeln. Dies gilt sowohl für Vereinbarungen zum betrieblichen Vorschlagswesen als auch zum IDM. Dabei wird im Regelfall vor allem die Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit angestrebt. Als zweiter Zielkomplex werden meist Verbesserungen der Arbeitsbedingungen genannt.

»Ziel des Ideenmanagements [...] ist es, die Mitarbeiter zu motivieren, sich aktiv durch Verbesserungsvorschläge am stetigen Verbesserungsprozess unseres Unternehmens zu beteiligen. Dadurch leistet das Ideenmanagement einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Humanisierung der Arbeit.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

Die wichtige Rolle der Beschäftigten und ihrer Vorschläge für das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele betont folgende Formulierung.

»Um [eine weltweit herausragende] Wettbewerbsposition zu erreichen und zu festigen, ist das oberste Ziel des Unternehmens die Steigerung des Geschäftswertes. Dieses Ziel ist nur mit den Ideen, den Initiativen und dem Engagement aller Mitarbeiter zu erreichen.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

Auch in der öffentlichen Verwaltung gelten vergleichbare Ziele.

»Ziel des [...] Ideenmanagements ist es, die Erfahrungen, Kenntnisse und das Detailwissen aller Beschäftigten im Sinne einer wirtschaftlichen, effektiven, kundenorientierten und mitarbeiterfreundlichen Aufgabenerledigung nutzbar zu machen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/348/2010

Ergänzend sind laut folgender Vereinbarung neben Verbesserungsvorschlägen auch Verbesserungshinweise erwünscht.

»Als Verbesserungshinweise gelten alle Optimierungshinweise zu:

- Unternehmensleitbild,
- Unternehmensphilosophie und -kultur und
- Schwachstellenbehebung.

Verbesserungshinweise sind nach wie vor hoch erwünscht, sie führen jedoch zu keiner Prämierung.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Mitunter werden die Zielsetzungen ergänzt, weiter aufgefächert und dann als Ziele für die Beschäftigten selbst deklariert.

»Ziel aller Mitarbeiter in unserem Unternehmen muss es sein, durch ständige Verbesserung im Arbeitsumfeld, bei der Produktqualität, Produktivität und in organisatorischen Abläufen, bei Arbeitssicherheit und Umweltschutz, Ordnung und Sauberkeit sowie bei der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern die Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und damit den Erfolg unseres Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze zu stärken.«

➔ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/346/2008

Hier wird deutlich, dass das IDM in engem Zusammenhang mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess steht. Dies wird vereinzelt in Vereinbarungen zum BVW/IDM explizit formuliert.

»Nur wenn jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sich für diese Ziele einsetzt, kann das Betriebliche Vorschlagswesen dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit, die Leistungsfähigkeit und das Ansehen der öffentlichen Verwaltung, ihrer Einrichtungen und Betriebe im Sinne eines Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zu steigern.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/342/2003

Dazu gehören insbesondere die »kleinen Anregungen«.

»Zur kontinuierlichen Verbesserung benötigen wir auch die vielen kleinen Ideen und Anregungen aller Mitarbeiter. Mit dem Grundsatz ›Jede Idee ist gut‹, will das [...] Ideenmanagement erreichen, dass sich alle Mitarbeiter mit vielen Ideen engagieren. Jede Idee soll erfasst und einer Beurteilung zugeführt werden.«

➔ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/364/2006

Motivierung der Beschäftigten

Das IDM setzt besonders darauf, die Beschäftigten zu motivieren und für die gesetzten Ziele zu gewinnen.

»Ziel des Ideenmanagements ist die
– größtmögliche Einbindung in die reguläre Arbeitswelt der Beschäftigten im eigenen Interesse und zum Nutzen des Unternehmens,

- Einbeziehung aller Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen in Entscheidungsprozesse,
- Anerkennung der Leistung und Förderung der Kreativität zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Festigung des Zusammengehörigkeitsgefühls.«

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/340/2003

Ähnliches verfolgt nachstehende Formulierung.

»Das Ideenmanagement [...] bedarf einer partizipativen Unternehmenskultur mit motivierten Mitarbeitern, die einerseits als Ideengeber nützliche Ideen liefern und andererseits als Ideennehmer schnellstmöglich über die sich daraus ergebenden Chancen entscheiden.«

➔ BERGBAU, 080304/363/2009

Dies kann auch ein Angebot zur Weiterbildung umfassen.

»Lässt ein Verbesserungsvorschlag (VV) besondere Fähigkeiten eines Mitarbeiters erkennen, kann dies Anlass für berufliche Förderung oder Weiterbildung sein.«

➔ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Den Hintergrund, um Beteiligung zu werben, bildet folgende Erkenntnis.

»Unsere MitarbeiterInnen sind der Motor des Wandels. Sie kennen die Probleme in ihrem Arbeitsfeld am allerbesten.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/353/2001

Allerdings gilt das BVW/IDM in erster Linie für Probleme außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs.

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

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/351/2008

Nur auf dieser Basis kommt dann das zentrale Anreizsystem zum Einsatz.

»Jeder Verbesserungsvorschlag kann eine Sonderleistung darstellen, die unter bestimmten Voraussetzungen auch in angemessener Form honoriert wird.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Wesentlich für den Erfolg des Systems sind daher auch folgende Aspekte (vgl. ausführlich Kap. 2.5).

»– [...] ein einheitliches, transparentes und gerechtes Bewertungssystem [und]
– ein Prämiensystem, das genügend Anreize schafft.«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/284/2002

Modernisierung des Vorschlagswesens

Offenbar wurden die seit den 1970er Jahren etablierten Regelungen zum BVW von vielen Unternehmen als zu starr, langwierig und bürokratisch empfunden. Einige Vereinbarungen definieren daher ihre Ziele, indem sie sie ausdrücklich zum bisherigen Verfahren abgrenzen.

»Eine Reorganisation [des BVW] hat vor allem das Ziel, die Ressource Kreativität systematischer zu nutzen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

Dazu gehört insbesondere die Dezentralisierung von Abläufen und Entscheidungen.

»– Ausrichtung am AKV-Prinzip, d. h. Dezentralisierung von Entscheidungs- und Finanzierungsverantwortung bei Vorschlägen, die sich auf die Optimierung interner, andere Behörden nicht betreffender Abläufe beziehen. Durchsetzung des Budgetierungsansatzes bei der Prämierung solcher behördenspezifischer Vorschläge.
– Beschleunigung der Prüfung und Realisierung von Vorschlägen.
– Weiterentwicklung des Zielsystems des Betrieblichen Vorschlagswesens mit dem Ziel, ein Anreizsystem zu entwickeln, mit dem

Vorschläge honoriert werden können, deren Nutzen sich nicht unmittelbar in quantifizierbaren Einsparpotentialen messen lässt.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

In einem anderen Fall werden die Erfolgsbedingungen für das IDM weiter präzisiert.

»Das [...] Ideenmanagement geht davon aus, dass die Einreicher besonders motiviert sind, wenn

- ihre Anregungen vom Vorgesetzten ernst genommen werden,
- ihre Ideen schnell realisiert werden,
- die Abwicklung unbürokratisch gehandhabt wird,
- sie ihre Ideen selbst umsetzen können und
- schnelle Erfolge zu sehen sind.«

➔ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/364/2006

Dafür bestehen entsprechende Rahmenbedingungen.

»Kurze Bearbeitungszeiten und eine zügige Umsetzung sind [für eine hohe Zahl an Verbesserungsvorschlägen] eine wesentliche Voraussetzung. Die erforderlichen Rahmenbedingungen werden durch eine geeignete Organisation des Betrieblichen Vorschlagswesens sowie Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Gutachter sichergestellt.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

2.1.2 Ideenmanagement als Führungsaufgabe

Eine besondere Verantwortung für die Gewinnung von Verbesserungsvorschlägen kommt den Führungskräften zu. Dieses Thema wird besonders in den Vereinbarungen zum IDM detailliert beschrieben, selten in Vereinbarungen zum BVW.

»Das Ideenmanagement ist als dezentrales Führungsinstrument zu verstehen und in allen Einrichtungen [...] anzuwenden.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/351/2008

In einem anderen Unternehmen wird dem noch mehr Nachdruck verliehen.

»Die Nutzung der Kreativitätspotenziale möglichst aller Beschäftigten ist [...] eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte und ist Bestandteil der Personalentwicklung.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Besonders eindringlich weist eine andere Vereinbarung auf die zentrale Verantwortung der Führungskräfte hin.

»Wir können es uns nicht leisten, dass gute Ideen in unserem Unternehmen verkümmern, anstatt realisiert zu werden. Es liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten, das intensive Engagement ihrer Mitarbeiter anzuregen. Erfolg oder Misserfolg des Vorschlagswesens hängen entscheidend von der Akzeptanz bzw. positiver Einstellung der Vorgesetzten ab.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Konkret ergibt sich aus dieser Verantwortung etwa Folgendes.

»[Führungskräfte] haben [...] mit der Zielsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch ihr Verhalten und in Gesprächen zu Verbesserungsvorschlägen (VV) sowie zu arbeits-/betriebsbezogenen Verbesserungsaktivitäten zu ermutigen und dabei zu unterstützen.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Noch weiter geht eine andere Vereinbarung.

»Die Führungskräfte [...] sollen außerdem die Initiativgruppenarbeit fördern und den Mitarbeitern die dafür erforderlichen Freiräume verschaffen.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

Auch bei weiteren Schritten sollen die Führungskräfte direkt helfen.

»Die Führungskräfte [...] haben [...] ihre Mitarbeiter [...] beim Abfassen und Einreichen Ihrer Vorschläge zu unterstützen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/325/2006

Dazu kann auch gehören, die Beschäftigten »bei der Berechnung der Einsparungen zu unterstützen.«

Im Rahmen des so genannten Vorgesetztenmodells (vgl. Kap. 2.4.1) kommt den Führungskräften eine Doppelrolle als Förderer und Entscheider zu.

»Die Führungskräfte [...] haben [...] ein ideenfreundliches Arbeitsklima zu schaffen. Sie haben die Aufgabe, Ideen und Anregungen der Mitarbeiter aufzugreifen, zu nutzen und anzuerkennen. Die Entscheiderfunktion ist fester Bestandteil ihrer Führungs-/Arbeitsaufgabe. Das im eigenen Arbeits- und Aufgabenbereich vorhandene Verbesserungspotenzial ist vorrangig zu erschließen.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Dabei können die Führungskräfte selbst auf geeignete Themen hinweisen.

»Führungskräfte können Mitarbeiter/MA-Gruppen gezielt auf Problemkreise hinweisen, zu denen im Rahmen des Ideenmanagements, also ohne dienstlichen Auftrag, Lösungen erarbeitet werden sollten.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Angesichts dessen liegt es nahe, dass der Erfolg im IDM ein Gradmesser ihrer Führungsleistung wird.

»Das IDM ist als Steuerungsgröße [...] in der Business-Strategie-Card (BSC) oder in aus der BSC abgeleiteten Zielvorgaben für die Führungskräfte zu verankern (z. B. Bearbeitungsgeschwindigkeit von Vorschlägen, Anzahl realisierte VV, Realisierungsquote, aus realisierten VV generierter Nutzen usw.).«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Das IDM entwickelt sich somit zu einem wesentlichen Element des gesamten Unternehmenserfolgs.

»Das Ideenmanagement ist Bestandteil der Zielvereinbarungs- spräche und wird in das Berichtswesen aufgenommen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/351/2008

In einigen Vereinbarungen werden dabei nicht nur Führungskräfte, sondern auch die Interessenvertretung in die Pflicht genommen.

»Der Betriebsrat und die jeweiligen Vorgesetzten sollen die MitarbeiterInnen bei der Ideenformulierung sowie der schriftlichen Abfas- sung von Verbesserungsvorschlägen beraten und unterstützen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/353/2001

Um die beschriebenen Aufgaben wahrnehmen zu können, ist eine entsprechende Qualifizierung nötig.

»Alle Personen, die im Ideenmanagement Aufgaben wahrnehmen, müssen qualifiziert werden. Insbesondere Führungskräfte und Vor- gesetzte müssen hinsichtlich ihrer entscheidenden Rolle qualifiziert werden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/295/2003

2.1.3 Sonderfall Beschwerdemanagement

Vereinzelt erkennen Vereinbarungen einen Zusammenhang zwischen (internen) Verbesserungsvorschlägen und Kundenbeschwerden. Dabei können mit Kundinnen bzw. Kunden sämtliche externen Partner und Leistungsbezieher gemeint sein. Beispielsweise werden in einer Regelung zum Beschwerdemanagement »Anregungen, Beschwerden und neue Ideen« in einem Atemzug genannt. Mit Bezug auf die Kundinnen bzw. Kunden und Beschäftigten gilt folgende Devise.

»Ideengeber und Beschwerdeführende sind kostenlose Ratgeber, weil sie sich mit der Qualität unserer erbrachten Leistungen auseinandersetzen. [...] Das Beschwerdemanagement [...] kann auch von Mitarbeitenden in Anspruch genommen werden, um Verbesserungspotentiale mit konkreten Lösungsvorschlägen (z. B. Mängel in der Organisation) an Vorgesetzte weiterzumelden.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/339/2009

Auf diese Weise kann das Beschwerdemanagement aus Sicht der jeweiligen Organisation als »außerbetriebliches Vorschlagswesen« eingesetzt werden. Aus Beschäftigertensicht besteht Regelungsbedarf allerdings weniger beim IDM oder BVW, sondern in einem ganz anderen Bereich: dem Schutz der Beschäftigten vor den Konsequenzen der Beschwerden (Einzelheiten dazu vgl. Bechmann 2010).

2.2 Geltungsbereich

Der Geltungsbereich der Vereinbarungen, die dieser Broschüre zugrunde liegen, lässt sich nach folgenden Dimensionen gliedern: Person, Raum, Zeit und Inhalt. Auf die ersten drei Aspekte wird in diesem Kapitel eingegangen. Der inhaltliche Geltungsbereich wird in Kapitel 2.3.2 dargestellt.

2.2.1 Räumlicher Geltungsbereich

In Konzernen und großen Unternehmen mit mehreren Standorten werden häufig Rahmenvereinbarungen getroffen, die eine allgemeine Grundlage für alle Standorte darstellen. In den einzelnen Unternehmen können diese Vereinbarungen durch spezifische Regelungen ergänzt werden. Mit Zustimmung der Betriebsparteien kann von den Rahmenvereinbarungen abgewichen werden.

»Diese Rahmenvereinbarung erfasst sämtliche Konzernunternehmen des [...] Konzerns im Geltungsbereich des BetrVG und gilt für alle Arbeitnehmer im Sinne des BetrVG. Sie stellt eine Rahmenvereinbarung zur Regelung allgemeiner Grundsätze und Mindeststandards dar, die durch ergänzende bzw. das Verfahren im Einzelnen regelnde Vereinbarungen standortspezifisch ergänzt werden können. Mit Zustimmung der Parteien können abweichende standortspezifische Regelungen getroffen werden.«

☞ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

In anderen Betrieben werden zentrale Vereinbarungen für alle Unternehmensstandorte festgelegt.

»Diese Vereinbarung gilt für alle Abteilungen/Betriebe der [Firma].«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

2.2.2 Persönlicher Geltungsbereich

In einigen Vereinbarungen bezieht sich der persönliche Geltungsbereich ausnahmslos auf alle Beschäftigten des Unternehmens.

»Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der [Firma].«

☞ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/321/2003

Andere Vereinbarungen erweitern den Geltungsbereich über die aktuell Beschäftigten hinaus.

»Teilnahmeberechtigt sind auch Pensionäre oder Rentner.«

☞ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/351/2008

In der deutschen Bundesverwaltung werden temporär abwesende Beschäftigte explizit als vorschlagsberechtigt genannt. »Hierzu zählen auch Beschäftigte, die sich in Mutterschutz, Elternzeit oder in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befinden oder die langfristig beurlaubt sind.« (vgl. Rahmenrichtlinie 2010) Auch Angehörige anderer Unternehmen können sich laut manchen Vereinbarungen am IDM beteiligen,

soweit sie eine schriftliche Zustimmung des jeweiligen Arbeitgebers vorlegen.

»Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter des Standortes. Auch Mitarbeiter von Unternehmen, die an unserem Standort angesiedelt sind oder für unseren Standort tätig sind (Dienstleister, Fremdfirmenmitarbeiter) können sich am betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen. Diese Beteiligung bedarf einer schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Arbeitgebers (ArbEG § 5, Meldepflicht).«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/295/2003

In einigen Betrieben wird die Teilnahmeberechtigung der Leiharbeitskräfte explizit hervorgehoben.

»Dies gilt auch für Arbeitnehmer, die im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung für [...] tätig sind.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Auch andere nicht dauerhaft Beschäftigte können sich beteiligen.

»Teilnahmeberechtigung:

Alle Mitarbeiter und Auszubildenden der [Firma] (einschließlich Diplomanden, sowie Praktikanten).«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/349/2008

Vereinzelt wird den prekär Beschäftigten das Recht auf Teilnahme am IDM ausdrücklich vorenthalten bzw. deren Rechte beschnitten.

»Für Zeitarbeitskräfte gelten die Einschränkungen des § 9. [§ 9: Eine Auszahlung von Prämien mit dem Entgelt bei Zeitarbeitskräften ist nicht möglich. Aus diesem Grund werden die angenommenen oder anerkannten Vorschläge von Zeitarbeitskräften ausschließlich mit einem Sachgeschenk prämiert].«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/337/2006

»Ausgenommen von dieser Regelung sind [...]

- Praktikanten
- Mitarbeiter mit einem Werkvertrag [...].«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/325/2006

Der Ausschluss anderer Personengruppen wird hingegen anhand deren Funktion innerhalb des IDMs und/oder deren Arbeitsaufgabe begründet. Vor allem leitende Angestellte sind meist nicht teilnahmeberechtigt.

»Grundsätzlich sind alle Mitarbeiter berechtigt und aufgefordert, sich aktiv [am Ideenmanagement] zu beteiligen. Allerdings werden Vorschläge von Mitarbeitern, zu deren Aufgaben es gemäß ihrer Position gehört, kontinuierliche Verbesserungen zu initiieren, zu fördern und zu unterstützen, nicht honoriert. Hierzu zählen insbesondere Werks- und Betriebsleiter, deren Stellvertreter, Abteilungsleiter und Meister.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/313/2006

Mit anderen Worten lautet dies folgendermaßen.

»Mitglieder der ersten und zweiten Führungsebene sind vom BVW ausgeschlossen. Dazu gehören im Einzelnen neben der Geschäftsführung die Personen, denen die direkte Führungsverantwortung für folgende Bereiche übertragen ist:

- Kfm. Leiter
- Leiter Vertrieb
- Leiter Produktion
- Leiter QS
- Leiter Personal
- Technischer Leiter.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/343/2007

Des Weiteren sind meist jene Beschäftigten teilweise oder vollständig ausgeschlossen, die mit der praktischen Umsetzung des Ideenmanagements beauftragt sind.

»Die Mitarbeiter des Ideen-Centers und Mitglieder des Betriebsrates können eigenständige Ideen einreichen, wenn sie nicht aus Erkenntnissen resultieren, die im direkten Zusammenhang zu ihrer Aufgabenstellung stehen. An Sonderverlosungen nehmen sie nicht teil. Von der Teilnahme ausgeschlossen sind die Mitglieder der Prüfungskommissionen.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

In einem Fall wird die Möglichkeit eingeräumt, einzelne Personen aufgrund von rufschädigendem Verhalten auszuschließen.

»Die Teilnahme am BVW kann ausgeschlossen werden, wenn ein Beschäftigter das Ansehen eines konzernangehörigen Unternehmens schädigt oder zu schädigen beabsichtigt.«

☞ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

2.2.3 Zeitlicher Geltungsbereich

Vereinbarungen gelten mitunter zeitlich rückwirkend.

»Diese Vereinbarung gilt auch für solche Verbesserungsvorschläge, die zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser Vereinbarung bereits eingereicht waren aber noch nicht bewertet sind.«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

2.3 Begriffsbestimmung

2.3.1 Abgrenzung und Überschneidung: BVW – KVP – IDM

In den letzten Jahren wurden die Vereinbarungen zum Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) zunehmend von jenen zum Ideenmanagement (IDM) abgelöst. Allerdings fällt es teilweise schwer, den Unterschied zwischen den beiden Konzepten in den Vereinbarungen wahrzunehmen. Dies beginnt mit einer unklaren Abgrenzung der Begriffe Idee

und Vorschlag. In manchen Fällen werden die beiden Begriffe einfach synonym verwendet.

»Im Rahmen nachfolgender Ausführungen wird der Verbesserungsvorschlag mit dem Begriff der Idee beschrieben.«

➔ BERGBAU, 080304/363/2009

In einem anderen Beispiel können die Beschäftigten einmal »Ideen einreichen«, während später vom »Einreichen eines Verbesserungsvorschages« gesprochen wird. Dementsprechend werden auch die Begriffe IDM und BVW ohne erkennbare Unterscheidung benutzt.

»Das Ideenmanagement/Betriebliche Vorschlagswesen hat die Aufgabe, die Initiative der Mitarbeiter für Verbesserungen zu fördern und zu prämieren.«

➔ GRUNDSTÜKS- UND WOHNUNGSWESEN, 080304/327/2007

Die hier erkennbare Vielfalt der Begriffsbestimmungen setzt sich in den konkreten Regelungen fort. Doch auch relativ trennscharfe Definitionen sind zu finden.

»Eine Idee ist der Wille zur Verbesserung eines bisherigen Zustandes und ist die Basis für einen Verbesserungsvorschlag (VVg).«

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/321/2003

Außerdem werden deutliche Fortschritte durch das IDM im Vergleich zum älteren BVW erwartet, wenngleich nicht sofort klar wird, welche konzeptionellen Veränderungen die neue Benennung mit sich bringt.

»Durch das [...] Ideenmanagement soll sowohl die Anzahl als auch die Qualität der eingereichten Ideen gegenüber dem vorherigen Vorschlagswesen [...] gesteigert werden.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/348/2008

Erst die Nutzung neuer, dezentraler Organisationsformen oder die stärkere Verpflichtung der Führungskräfte auf ihre Unterstützung der Ideenentwicklung (vgl. Kap. 2.1.2) weisen auf die Veränderungen hin.

In einer Reihe weiterer Vereinbarungen zum IDM werden die konzeptionellen Unterschiede deutlicher erkennbar. Das IDM ist dabei oft eingebettet in ein umfassenderes Ensemble aus verschiedenen Managementstrategien. Vor allem das Ineinandergreifen von IDM und kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) stellt einen qualitativen Unterschied zum traditionellen BVW dar. Ideenmanagement dient hierbei teilweise als Überbegriff für BVW und KVP.

»Das Ideenmanagement (IM) besteht aus den Teilen ›Betriebliches Vorschlagswesen‹ (BVW) – Teil A dieser Betriebsvereinbarung – und ›Kontinuierlicher Verbesserungsprozess‹ (KVP) – Teil B dieser Betriebsvereinbarung. Die Unterscheidung ist speziell für die Umsetzbarkeit der Vorschläge von Bedeutung.

Ein Vorschlag im Rahmen des BVW oder eine kontinuierliche Verbesserung im Sinne dieser Vereinbarung liegt vor, wenn eine neue Idee nach ihrer betrieblichen Umsetzung zur Folge hat, dass das Betriebsergebnis verbessert wird.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) baut auf Teamarbeit auf. Gruppen bzw. einzelne Mitarbeiter suchen ständig nach Verbesserungen der Auftragsabwicklung und Aufgabenbearbeitung (Serviceteams).

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) beruht auf dem Ideenreichtum der Mitarbeiter und ist nicht auf den eigenen Tätigkeitsbereich beschränkt. Im Gegensatz zu Verbesserungen des KVP besteht hier ein Transfervorteil über den Bereich des einzelnen Mitarbeiters bzw. der Gruppe hinaus und nicht nur eine individuelle Optimierung der eigenen Tätigkeit.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/294/2003

Während der KVP in diesem Beispiel als integraler Bestandteil des Ideenmanagements gilt, wird er in anderen Unternehmen als selbstständiger Ansatz neben anderen Managementstrategien beschrieben.

»Damit ist das Ideenmanagement zusammen mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, den Qualitätszirkeln und Black Belt/Lean Manufacturing ein strategischer Ansatz, um unseren Standort in eine gesicherte Zukunft zu führen.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/295/2003

Somit lässt sich erkennen, dass das IDM – im Unterschied zum BVW – als gelenkter Prozess zur Innovation und wesentlich als aktive Führungsaufgabe verstanden wird. Die Führungskräfte werden ausdrücklich in die Pflicht genommen, die Beschäftigten auf systematische Weise zur regen Teilnahme am IDM zu bewegen. Dies sollen sie u. a. dadurch erreichen, dass sie eine offene und kreativitätsfördernde Atmosphäre schaffen und die Beschäftigten aktiv beim Einreichen ihrer Vorschläge unterstützen (vgl. Kap. 2.1.2). Der KVP ist demgegenüber der durch das Unternehmen selbst organisierte Erfahrungsaustausch der Beschäftigten im unmittelbaren Arbeitszusammenhang, der primär auf diesen Bereich bezogene kleine Verbesserungen liefern soll.

2.3.2 Definition und Bedingungen für Verbesserungsvorschläge

Damit eine Idee und dann ihr Ergebnis – der ausformulierte Vorschlag – vereinbarungsgemäß als umsetzungsfähiger und/oder prämienwürdiger Verbesserungsvorschlag anerkannt wird, muss er eine Reihe von Bedingungen erfüllen. Sie können je nach Vereinbarung unterschiedlich ausfallen.

Nutzen

Um von einem Verbesserungsvorschlag sprechen zu können, muss der Vorschlag allgemein zu einer Verbesserung des Ist-Zustandes führen.

»Eine Idee im Sinne der Richtlinie ist ein eigenständig erarbeiteter Verbesserungsvorschlag, der erkennen lässt: [...] – dass eine quantitative oder qualitative Verbesserung gegenüber dem bisherigen Zustand erreicht werden kann (Nutzenprognose).«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/351/2008

Hinweise auf Mängel und Probleme sind zwar erwünscht, reichen aber meist nicht aus für eine Prämierung.

- »Der Vorschlag darf nicht lediglich einen bestehenden Zustand bemängeln, sondern muss eine Lösung des Problems enthalten. Aus den Vorschlägen muss hervorgehen:
 - ›Was‹ verbessert werden soll,
 - ›Warum‹ es verbessert werden soll und
 - ›Wie‹ es verbessert werden soll.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Des Öfteren wird darauf hingewiesen, dass ein Verbesserungsvorschlag nur unter folgender Bedingung vorliegt.

- »[...] wenn ohne die Anregung des Einsenders der betreffende Zustand nicht verbessert worden wäre.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/358/2008

Durchführbarkeit

Da Vorschläge zuerst hinsichtlich ihres Nutzens für das Unternehmen bzw. für die Organisation bewertet werden, ist ihre grundsätzliche Realisierbarkeit ein wichtiges Kriterium für die Prämierung.

- »In jedem Fall muss ein Vorschlag durchführbar sein [...].«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/342/2003

Dennoch können auch Vorschläge akzeptiert und prämiert werden, die sich nicht umsetzen lassen (vgl. Kap. 2.5.4). Meist wird vor der Entscheidung über die Realisierung des Vorschlages eine Kosten-Nutzen-Prognose durchgeführt.

- »Der Nutzen soll in einem angemessenen Verhältnis zum Aufwand (Kosten) der Realisierung stehen.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/347/1994

Dies gilt nicht nur für die Vorschläge mit mess- bzw. rechenbarem Nutzen, sondern auch für alle anderen Vorschläge. In diesem Zusammen-

hang unterscheidet eine Vereinbarung zwischen Vorschlägen für den so genannten Großen bzw. Kleinen Regelkreis.

»Ein VVg im Großen Regelkreis ist ein Vorschlag mit einer berechenbaren Zeit- oder Sachkostenersparnis. Neben der Darstellung der Verbesserung eines Zustands [...] muss der Vorschlag eine Aussage zu den voraussichtlichen geschätzten Einsparungen [...] enthalten. [...] Ein VVg im Kleinen Regelkreis ist ein Vorschlag oder eine Idee, die bei der Einreichung keinen berechenbaren Nutzen i. S. einer Zeit- oder Sachkostenersparnis ausweist.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Neuheit

Der eingereichte Vorschlag muss für den vorgesehenen Anwendungsbereich neu sein (vgl. dazu den Begriff Schutzfrist in Kap. 2.4.6.)

»Die vorgeschlagene Lösung kann bereits bekannt und in anderen Bereichen realisiert sein. Für den vorgeschlagenen Anwendungsbereich und Anwendungszweck oder Anwendungsort muss sie jedoch neu sein. Neu ist eine vorgeschlagene Lösung, wenn kein Nachweis erbracht wird, dass unabhängig vom VV bereits vor dessen Eingang die gleiche Lösung für dieselbe Anwendung in Erwägung gezogen wurde und auch weiterhin wird. Ein solcher Nachweis ist in schriftlicher Form (z. B. Aktenvermerk, Protokollnotiz, Gedächtnisprotokoll usw.) zu erbringen; die Belege dürfen nicht älter als drei Jahre sein.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Wird die Neuheit des Vorschlages von Seiten des Unternehmens zurückgewiesen und dessen Urheberschaft vom Unternehmen selbst beansprucht, muss diese nachgewiesen werden.

»Wird das Urheberrecht vom Unternehmen beansprucht, muss dies durch offizielle Unterlagen (Skizzen, Protokolle, Aufträge etc.) belegt werden. Diese Unterlagen müssen grundsätzlich innerhalb der letzten 12 Monate vor Eingang des Verbesserungsvorschlags erstellt oder weiterverfolgt sein.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/358/2008

Aufgaben- und Arbeitsbereich

In vielen Vereinbarungen muss sich der Vorschlag auf einen Gegenstand beziehen, der über den eigenen Aufgabenbereich (→ Glossar) hinausgeht. Nur dann kann er als Sonderleistung belohnt werden, die nicht bereits mit dem vereinbarten Arbeitsentgelt abgegolten ist.

»Abgrenzung des Aufgabenbereichs

VV stellen eine über die arbeitsvertraglichen Pflichten hinausgehende Sonderleistung des Mitarbeiters dar, die nach Einführung entsprechend zu vergüten ist. Dabei muss der Aufgabenbereich vom Arbeitsbereich begrifflich unterschieden werden:

Der Arbeitsbereich umfasst den räumlichen bzw. organisatorischen Bereich, in dem der Einreicher tätig ist. Der Aufgabenbereich ist abhängig von der Stellung und den damit verbundenen Pflichten des Einsenders. Er umfasst alle Leistungen, die in Erfüllung seiner dienstlichen Aufgaben notwendig sind und deshalb von ihm erwartet werden müssen.

Ein prämiensfähiger VV kann sowohl innerhalb als auch außerhalb des Arbeitsbereiches, muss aber auf jeden Fall (zumindest teilweise) außerhalb des Aufgabenbereiches des Einsenders liegen.

Das heißt: Der Einsender ist nicht prämiensberechtigt, wenn sein VV voll in seinen Aufgabenbereich, sprich seine arbeitsvertraglichen Pflichten, fällt oder ein konkret beschriebener Arbeitsauftrag vorliegt.

Als Entscheidungshilfen zur Abgrenzung des Aufgabengebietes können Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen, Arbeitsverträge und -anweisungen dienen.«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/284/2002

Demnach können AT- und Führungskräfte im Regelfall prämienswürdige Vorschläge nur für andere Abteilungen einreichen.

»Bei den Außertariflichen Angestellten deckt sich in der Regel das eigene Arbeitsgebiet mit dem Aufgabenbereich seiner Fachabteilung.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Allerdings beziehen einige Regelungen den eigenen Aufgabenbereich ausdrücklich in die Prämierung mit ein.

»Verbesserungsvorschläge sind sowohl aus dem eigenen Aufgabenbereit als auch aus einem anderen Arbeitsgebiet möglich.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/342/2003

Der Begriff Aufgabengebiet ist hier synonym zum Begriff Aufgabenbereich zu verstehen. Gleiches entspricht das Arbeitsgebiet dem Arbeitsbereich.

Wieder andere Vereinbarungen fokussieren das IDM auf den eigenen Arbeitsbereich (nicht Aufgabenbereich).

»Vorschläge sind in erster Linie aus dem eigenen Arbeitsbereich zu machen.«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/346/2008

Sie ähneln darin den Regelungen zum KVP, die häufig gerade für derartige Vorschläge keine Prämierung vorsehen.

»Alle Ideen aus der eigentlichen Arbeitsumgebung des Mitarbeiters, die zur Erleichterung, Beschleunigung oder der sicheren Gestaltung der betrieblichen Arbeit dienen [...], gehören zum KVP.

Alle Ideen, die sofort ohne große Aufwendung (max. 7 Stunden Arbeitszeit, max. € 500,- für Material oder externe Dienstleister) umgesetzt werden können, sind Ideen nach KVP.

Nur Ideen, die außerhalb des Aufgabengebietes und außerhalb der eigentlichen Arbeitsumgebung des Mitarbeiters liegen und eine freiwillige, zusätzliche Leistung darstellen, können nach dem Prozessablauf für das betriebliche Vorschlagswesen geführt werden.«

 MASCHINENBAU, 080302/32/2005

Geltendes Recht anerkennen

Als weitere Bedingung muss der bzw. die Vorschlagende die zugrunde liegende Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung anerkennen.

»Mit der Einsendung eines Verbesserungsvorschlages unterwirft sich der Teilnehmer den Richtlinien dieser Betriebsvereinbarung. Grundsätzlich erkennt er die Entscheidung der Kommission für das Ideenmanagement, die das Willkürverbot zu beachten hat, als endgültig an. Der Rechtsweg ist insoweit ausgeschlossen.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/349/2008

Dafür ist immerhin in fast allen Vereinbarungen ein Einspruchsrecht vorgesehen (vgl. Kap. 2.4.6). Auch Änderungen von Gesetzen oder Tarifverträgen werden in einigen Regelungen explizit für Verbesserungsvorschläge gesperrt.

»Ein VVg liegt nicht vor, wenn zu seiner Verwirklichung gesetzliche Bestimmungen oder Tarifverträge geändert werden müssten.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Darunter kann auch die Änderung oder Schaffung freiwilliger sozialer Leistungen fallen.

»Keine VVg im Sinne dieser Dienstvereinbarung sind Anregungen, zu deren Realisierung [...] freiwillige soziale Leistungen geändert oder geschaffen werden müssten.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/321/2003

Sperrfrist

In einigen Vereinbarungen ist eine so genannte Sperrfrist vorgesehen. Damit werden bestimmte Bereiche für Verbesserungsvorschläge zeitweise ausgeschlossen.

»Vorschläge, die im Einführungsstadium befindliche Produktionsmittel, Produkte und Verfahren betreffen, sind keine Ideen im Sinne dieser Betriebsvereinbarung. Gleiches gilt für abgestimmte Projekte, die sich in der Umsetzungsphase befinden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/311/2004

Vereinzelt bezieht sich die Sperrfrist auf gesetzliche Neuerungen.

»Die Leistung einer Prämie ist ausgeschlossen, wenn der Vorschlag aufgrund neuer/geänderter Gesetze bzw. neuen/geänderten Satzungsrechts oder anderer auslösender Anlässe gemacht wird, die nicht länger als 6 Monate zurückliegen (maßgebend ist das Absendetermin an den Ansprechpartner) und für die entsprechende Regelungen noch nicht erfolgt sind.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/322/2003

Viele Unternehmen verzichten bewusst auf die Sperrfrist, um das Innovationspotenzial ihrer Beschäftigten nicht zu behindern.

»Sperrfrist/Gewährleistungspflicht

Auf eine Sperrfrist beim Anlauf neuer Anlagen, Neueinsatz von Arbeitsmitteln sowie bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden wird verzichtet, um mögliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen nicht von vornherein für eine gewisse Zeit zu blockieren.

Im Zusammenhang mit dem Verzicht auf eine Sperrfrist gilt die Einschränkung, dass VV, die käuflich erworbene Einrichtungen, Maschinen oder Apparate betreffen, nur dann anerkannt werden, wenn durch ihre Verwirklichung die Haftung des Lieferanten nicht beeinträchtigt wird oder dieser sein Einverständnis zur Durchführung gegeben hat.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

Inhaltlicher Geltungsbereich

Verbesserungsvorschläge können sich auf viele verschiedene Themen beziehen. Manchmal werden gewisse Themen aus dem IDM ausdrücklich ausgenommen, z. B. strategische Unternehmensentscheidungen oder Hinweise auf die Missachtung von Gesetzen, Normen und Richtlinien.

In anderen Vereinbarungen werden hingegen keine Themen ausgenommen, sondern einzelne Bereiche ins Zentrum gerückt.

»Hauptgebiete des Ideenmanagements

Verbesserungen sind in allen Bereichen möglich und wünschenswert. Besonders geeignet für Verbesserungen sind u. a. folgende Gebiete:

- Steigerung der Wirtschaftlichkeit (z. B. durch die Ersparnis an Zeit, Material und Energie, Verbesserung der Kundenbindung oder der Vertriebschancen)
- Steigerung der Qualität
- Verbesserung von Arbeitsmethoden, -abläufen und -bedingungen
- Erhöhung der Arbeits-, Anlagen- und Werkssicherheit des Gesundheits- und Umweltschutzes
- Förderung der unit-übergreifenden Zusammenarbeit.«

 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSEWESEN, 080304/327/2007

In einer anderen Vereinbarung behalten sich die Betriebsparteien vor, einzelne Themenbereiche temporär zu sperren. Grundsätzlich bleiben aber alle Themenbereiche von der Standortentscheidung bis hin zur Ordnung am Arbeitsplatz für die Vorschläge der Beschäftigten offen.

»Grundsätzlich werden keine Arbeitsgebiete für das Ideenmanagement gesperrt. In begründeten Ausnahmefällen kann der Fachbereich eine auf höchstens 1 Jahr befristete Sperrung bei der Koordinierungsstelle beantragen. Der Vorstand entscheidet über eine Sperrung.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/322/2003

Eine Übersicht über die positiv hervorgehobenen und die teilweise ausgeschlossenen Themen liefert Tabelle 1.

Hervorgehobene oder beispielhaft aufgelistete Themenbereiche	Ausgeschlossene Themenbereiche
Inhaltlicher Geltungsbereich	
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Einnahmen • Einsparungen (Arbeitszeit, Arbeitskraft, Verringerung von Material- und Energieeinsatz) • Effizienz- und Produktivitätssteigerung (Verbesserung von Arbeitsabläufen, Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, Erhöhung des Ausnutzungsgrades technischer Einrichtungen, Erhöhung der Leistungsfähigkeit, Optimierung von Geschäftsprozessen) • Erhöhung von Qualität und Kundenzufriedenheit (Senkung der Ausschuss- bzw. Fehlerquote, Verbesserung der Produktqualität, Steigerung von Ordnung und Sauberkeit, Bürgernähe, Verbesserung des Service) • Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Verringerung von Immissionen und ergonomiebezogenen Beeinträchtigungen, Verbesserungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld, funktions- und mitarbeitergerechte Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitserleichterung, Brandschutz, Verbesserung der Zusammenarbeit, Mitgestaltung der Arbeitswelt) • Umweltschutz (Wiederverwertung von Altmaterialien) • Verbesserung des Images und Erhöhung der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen • Qualifizierung (Verbesserung der fachlichen und menschlichen Beziehungen zwischen den Beschäftigten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstrategie (Wahl der Standorte, Strukturorganisation: Auflösen oder Zusammenfügen von organisatorischen Einheiten, Veränderung der Aufbauorganisation, Investitionen, Aufnahme und Aufgabe von Fertigung und Produktion) • Routinetätigkeiten (Normale Erhaltung und erforderliche Reparaturen, Korrektur und Erstellung des neuesten Standes von Formularen und Drucksachen, Hinweis auf notwendige Arbeiten, die in bestimmten Zeitabständen durchgeführt werden, Tätigkeiten, die zum routinemäßigen Arbeitsumfang einer Abteilung oder eines Funktionsbereiches gehören) • Personelle Besetzung und Entlohnung • Soziale Angelegenheiten • Finanzielle Angelegenheiten • Hinweise auf Missachtung von Gesetzen, Normen, Richtlinien, Vorschriften und Arbeitsanweisungen • Hinweise auf Fehler in Auftrags- oder anderen Arbeitsunterlagen • Vorschläge, deren Prüfung erst nach Lösung weiterer Probleme oder Schaffung neuer Voraussetzungen möglich ist • Vorschläge, die auf externen Produktentwicklungen und Preisgestaltungen beruhen • Vorschläge, die einer Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzter/Vorgesetztem und Mitarbeiterin/Mitarbeiter zuzuordnen sind • Vorläufige Maßnahmen wie Überbrückungs- oder Erprobungsmaßnahmen • Erfindungen (vgl. Kap. 2.4.3 ArbnErfG) • Marketingstrategien • Vorschläge, die ausschließlich Bekanntmachungen betreffen

Tabelle 1: Hervorgehobene und teils ausgeschlossene Themen für Vorschläge, eigene Darstellung

2.4 Organisatorische Grundlagen

2.4.1 Organe des Ideenmanagements, Beteiligte der Bewertung/ Begutachtung

Die Organisation des Ideenmanagements bzw. des betrieblichen Vorschlagswesens wird in den vorliegenden Vereinbarungen in vielen verschiedenen Variationen geregelt. Dabei geht es im Kern um folgende Elemente:

1. eine Idee entwickeln und als Vorschlag einreichen
2. die Brauchbarkeit des Vorschlags bewerten und über seine Umsetzung entscheiden.
3. den Wert des Vorschlags ermitteln und über die Prämie entscheiden
4. Einsprüche bearbeiten und entscheiden.

Das Prozedere unterliegt in allen Schritten der Mitbestimmung. In den Vereinbarungen sind dazu viele verschiedene Personen und Gremien benannt, je nach Größe und Vorgehensweise des Unternehmens. Dabei sind zwischen ein und vier hierarchische (prozedurale) Ebenen in die Bewertung und Umsetzung der Vorschläge eingebunden. Grob lassen sich folgende Modelle unterscheiden:

- a) das Vorgesetztenmodell (→ Glossar): der oder die direkte Vorgesetzte bzw. die Führungskraft stellt die erste Anlaufstation für die bzw. den Einreichende/n dar; meist verbunden mit der Entscheidungsbefugnis über Vorschläge in gewissen Grenzen; oberhalb dieser Grenzen werden die Vorschläge üblicherweise an ein Gremium/eine Kommission zur Entscheidung weitergeleitet.
- b) das Kommissionsmodell (→ Glossar): eine meist paritätisch besetzte Kommission (Ausschuss o. Ä.) entscheidet über Umsetzung und Prämierung der eingereichten Vorschläge.

Das Kommissionsmodell wird meist flankiert von einem Beauftragten, Koordinator, Ideenmanager o.ä. Funktionsträger (oder auch mehreren), der dafür verantwortlich ist, dass die Vorschläge angenommen, erstmals geprüft und an die Kommission weitergeleitet werden. Auch beim Vorgesetztenmodell spielen diese Personen häufig eine wichtige Rolle. Die in früheren Vereinbarungen übliche Beschränkung auf einen BVW-Beauftragten (vgl. Jentgens/Kamp 2004) wird nur noch selten vereinbart. Dazu kommt die Unterscheidung zwischen einem einfachen und mehr-

stufigen Aufbau des gesamten Verfahrens. Der mehrstufige Aufbau beruht meist darauf, dass im Rahmen dezentralisierter Entscheidungen pro Niederlassung bzw. Standort oder Konzerntochter eine dezentrale Kommission zuständig ist und eine übergeordnete zentrale Kommission über Streitfälle sowie hochwertige oder standortübergreifende Vorschläge entscheidet. Dabei handelt es sich üblicherweise um Gesamt- oder Konzernvereinbarungen in verzweigten Unternehmen oder Verwaltungen.

In beiden Modellen gibt es viele unterschiedliche Ausprägungen, wer und welches Gremium genau welche Funktion übernimmt. Im Folgenden werden die wichtigsten Varianten vorgestellt. Sie können Betriebs- und Personalräten als Orientierung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben dienen. Ihre Beteiligung an den Entscheidungsgremien variiert im Übrigen ebenfalls stark zwischen paritätischer und unterparitätischer Besetzung mit unterschiedlichen Formen der weitergehenden Beteiligung. Im Folgenden wird zunächst das ältere Kommissionsmodell mit seinen verschiedenen Varianten und Funktionsträgern vorgestellt. Es entspricht dem traditionellen BVW am ehesten. Anschließend wird das Vorgesetztenmodell in seinen verschiedenen Ausprägungen genauer betrachtet. Es ist überwiegend in Vereinbarungen zum IDM etabliert.

Das Kommissionsmodell

Der organisatorisch einfachste Weg, die Vorschläge zu bewerten, entscheiden und zu prämieren, besteht in der Prüfung der Vorschläge ausschließlich durch eine paritätisch besetzte Bewertungskommission. Die Parität kann bereits beim Einreichen der Vorschläge berücksichtigt werden.

»Die Verbesserungsvorschläge sind schriftlich bei der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat einzureichen. [...] Die Unterzeichner dieser Betriebsvereinbarung bilden eine paritätisch besetzte Bewertungskommission mit vier Mitgliedern und zwei Ersatzmitgliedern. [...] Die Bewertungskommission tagt nach Bedarf. Auf Verlangen der Geschäftsleitung oder des Betriebsrates ist innerhalb von drei Wochen eine Sitzung durchzuführen. Die Sitzungen der Bewertungskommission sind nicht öffentlich.

Die Bewertungskommission entscheidet unverzüglich,

- a. ob die Person, die den Verbesserungsvorschlag eingereicht hat, zum Geltungsbereich dieser Betriebsvereinbarung zählt,
- b. ob ein Verbesserungsvorschlag im Sinne dieser Vereinbarung vorliegt,
- c. ob eine fachkompetente Person hinzuzuziehen ist,
- d. über Anerkennung oder Ablehnung des Verbesserungsvorschlages,
- e. über Beschwerden
- f. sowie über die Neubewertung von Vorschlägen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/353/2001

Dabei gilt wie bei Anträgen in anderen »demokratischen« Gremien Folgendes.

»Die Beschlüsse der Bewertungskommission werden mit einfacher Mehrheit getroffen. Bei Stimmengleichheit gilt der Verbesserungsvorschlag als abgelehnt.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/353/2001

Die Arbeitgeberseite kann demnach einen Vorschlag gegen die Stimmen der Betriebsratsmitglieder ablehnen. In anderen Vereinbarungen wird bei Stimmengleichheit zunächst eine weitere Sitzung anberaumt. Dann kann a) die Stimme des/der Kommissionsvorsitzenden den Ausschlag geben oder b) der/die BVW-/IDM-Beauftragte erhält ein Stimmrecht oder c) die Kommission wird um ein weiteres Mitglied erweitert (vgl. Kap. 3.2.1).

Bisweilen wird der Geschäftsführung das Recht eingeräumt, entgegen einem positiven Ergebnis des Bewertungsausschusses die Realisierung eines Verbesserungsvorschlags abzulehnen.

Vereinzelt werden einstimmige Entscheidungen gefordert.

»Die Beschlüsse des Bewertungsteams kommen einstimmig zu stande.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Dies kann auf besondere Entscheidungen beschränkt sein, wie z. B.: Soll eine über die Höchstprämie hinausgehende Prämie gewährt werden oder nicht?

Weitere Funktionsträger

Eine Erweiterung dieser einfachen Struktur bilden verschiedene Beauftragte, Sachbearbeiter, Ideenmanager sowie Koordinatorinnen und Koordinatoren. Sie nehmen der Kommission die Vorbereitung und Weiterbearbeitung der Beschlüsse ab, wie z. B. laut folgender Vereinbarung.

»Die laufende Bearbeitung für das BVW obliegt den ›Sachbearbeitern für das BVW< in [Standort 1] und [Standort 2] [...].«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Dabei gehören die Sachbearbeiter auch als beratende Mitglieder zur BVW-Kommission. In anderen Fällen wird dafür eine eigene Geschäfts- oder Stabsstelle o. Ä. eingerichtet, meist bei der Personal- oder Controlling-Abteilung. Dieser wird eine umfangreiche Liste von Aufgaben zugeordnet.

»Geschäftsstelle für das betriebliche Vorschlagswesen

Die Personalabteilung [...] wird folgende Aufgaben erfüllen:

1. Entgegennahme von Verbesserungsvorschlägen;
2. Vertrauliche Erfassung der Personaldaten der Einsender;
3. Prüfung der Vorschläge auf formale Vollständigkeit;
4. Eingangsbestätigung an die Einsender;
5. Einholen von Gutachten;
6. Überprüfung der Schutzhfähigkeit der Verbesserungsvorschläge;
7. Vorbereitung der Sitzungen des Bewertungsausschusses;
8. Mitteilungen der Entscheidungen des Bewertungsausschusses an die Einsender;
9. Verfolgung der Durchführung der Vorschläge;
10. Veranlassung der Prämienauszahlung;
11. Führung und Überwachung des Prämienbudgets;
12. Erstellung statistischer Unterlagen;
13. Förderung des betrieblichen Vorschlagwesens.«

 EINZELHANDEL (OHNE KFZ.), 080304/299/2003

Die Geschäftsstelle wird in diesem Fall unterstützt durch örtliche Beauftragte für das betriebliche Vorschlagswesen mit folgenden Aufgaben.

- »1. Ausgabe von Formblättern für Verbesserungsvorschläge
- 2. Hilfestellung bei der Niederschrift des Verbesserungsvorschlag, falls dies vom Einsender gewünscht wird
- 3. Weiterleitung von bei ihm eingereichten Verbesserungsvorschlägen an den Bewertungsausschuss, falls die Vorschläge nicht direkt eingesandt werden.«

➔ EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 080304/299/2003

Eine ganze Palette von zusätzlichen Funktionsträgern bestimmt die folgende Vereinbarung.

»Die Organisation des Vorschlagswesens besteht aus dem Beirat, dem Zentral-Beauftragten des Verbesserungswesens (ZBdV), der Zentralen Vorschlagskommission (ZVK), dem Paten und den Gutachtern.«

➔ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Die Funktion des Beirats, der aus Geschäftsführer, 2 Abteilungsleitern und einem »Abgesandten des Betriebsrats« besteht, ist dabei eher bescheiden.

»Der Beirat ist Schirmherr des Vorschlagswesens. Er führt die Erfolgskontrolle der Zielvorgaben für das Vorschlagswesen durch.«

➔ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Eine wichtigere Funktion erhält der vom Betriebsrat bestimmte Zentral-Beauftragte des Verbesserungswesens. Seine Aufgaben umfassen u.a. folgende Aspekte.

- »– Erstellung der Zwischen- und Jahresberichte für die jeweilige [...] Sparte sowie die interne Berichterstattung [...]
- Protokollführung in den Sitzungen der ZVK und des Beirats
- Bearbeitung aller Verbesserungsvorschläge [...]
- Organisation von regelmäßigen Treffen bzw. Schulungen für VK-Mitglieder, Gutachter und Beauftragte [...]
- Einholung von Gutachten und Berechnungen sowie Ausarbeitung von Empfehlungen für die ZVK
- Laufzeitoptimierung von Verbesserungsvorschlägen [...]

- Überwachung der Umsetzung befürworteter Verbesserungsvorschläge
- Terminverfolgung und Vollständigkeitskontrolle von Nachberechnungen für alle rechenbar prämierten Verbesserungsvorschläge (nach 12 Monaten)
- Motivation und Information von Mitarbeitern und Führungskräften bezüglich des Vorschlagswesens.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Die Kernaufgabe der Zentralen Vorschlagskommission (ZVK) lautet demnach wie folgt.

»Überprüfen der Verbesserungsvorschläge anhand der Fachgutachten und unter Berücksichtigung der Satzung des Vorschlagswesens mit dem Ziel: Die Prämierung oder Ablehnung eines Vorschlags durch Mehrheitsbeschluss zu entscheiden und gegenüber dem Einreicher und dem Unternehmen zu vertreten.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Der Gutachter übernimmt folgende Aufgaben.

»Objektive Bewertung des zur Stellungnahme eingereichten Vorschlags auf Machbarkeit und wirtschaftliche Durchführbarkeit des vorgeschlagenen Lösungsweges sowie des damit verbundenen Nutzens. Die erfolgte Bewertung ist eindeutig zu begründen.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Eine wichtige Rolle kommt schließlich dem Paten zu.

»Der ZBdV [Zentral-Beauftragte des Verbesserungswesens] oder eine Person des Betriebsrates kann als Pate fungieren. Der Pate ist eine Person, die das Vertrauen der Beschäftigten hat. Der Pate soll das Vorschlagswesen mit unterstützen und fördern.

Der Pate hält mit den Beschäftigten in seinem Zuständigkeitsbereich ständig Kontakt.

Er unterstützt sie Vorschläge einzureichen und überwacht die Einhaltung der Zielvorgaben.

Er steht den Beschäftigten in allen Fragen zum Vorschlagswesen zur Verfügung und hält Kontakt zum ZBdV (falls unterschiedliche Personen).«

➔ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Diese Funktion, die Beschäftigten zu motivieren und zu unterstützen, ist in vielen Vereinbarungen vorhanden. Sie kann z. B. an die bzw. den Beauftragten, die Ideenmanagerin bzw. den Ideenmanager oder an einen Koordinator bzw. eine Koordinatorin gebunden sein. Gemäß einer anderen Vereinbarung können dafür »Ideenmoderatoren« aus den verschiedenen Unternehmensbereichen rekrutiert werden – mit Unterstützung des Betriebsrats.

»Die Ideenmoderatoren werden aus dem Kreis der Mitarbeiter benannt, fördern die Ziele des Ideenmanagements und unterstützen sowohl den Ideenmanager als auch die Mitarbeiter bei der Ideenfindung und Kontrolle der Umsetzung und Auswertung der anerkannten Vorschläge.

Verteilungsschlüssel und Anzahl der Ideenmoderatoren:

Tiefdruck: 1 Ideenmoderator pro Schicht

Weiterverarbeitung/Logistik: 1 Ideenmoderator pro Schicht

Werkstatt: 1 Ideenmoderator Verwaltung

Vertrieb: 1 Ideenmoderator

Betriebsrat: 4 Ideenmoderatoren ([...]-Ausschuss).«

➔ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/349/2008

Oft liegen die Aufgaben dieser Assistenzkräfte eher darin, das Management zu unterstützen.

»[Der BVW-Beauftragte] fordert alle Unterlagen und Begutachtungen an, die zur Bearbeitung eines VVs erforderlich sind.

Er überwacht die ordnungsgemäße Weiterbehandlung von VV. [...]

Gegenüber dem Vorstand hat er die regelmäßige Informationspflicht über die aktuelle Entwicklung des Vorschlagswesens und er wird über fehlende angeforderte Rückmeldungen/Gutachten der Fachabteilungen kalender-halbjährlich berichten.«

➔ KREDITGEWERBE, 080304/317/2003

Dezentrale und mehrstufige Bewertungs- und Entscheidungsorganisation

Vor allem Unternehmen mit mehreren Standorten legen Wert darauf, durch eine dezentrale Prüfung und Entscheidung der Vorschläge die Zeit zwischen deren Abgabe und Bewertung möglichst kurz zu halten.

»In jedem Standort [...] gibt es eine Ideen-Bewertungskommission. Die Kommission setzt sich paritätisch aus zwei Beauftragten des Unternehmens und zwei Vertretern des Betriebsrates zusammen, dabei kann eine wechselnde personelle Zusammensetzung möglich sein.«

█ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/340/2003

In vielen Unternehmen kommt zur (ersten) Bewertungskommission noch eine weitere Kommission bzw. ein Ausschuss hinzu.

»Bei Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten kann jeweils eine BVW-Kommission eingerichtet werden. Die BVW-Kommissionen entscheiden über die im Betrieb eingebrachten VVg's. Betriebsübergreifende Verbesserungsvorschläge werden durch die BVW-Kommission bearbeitet, in deren Betrieb sie eingebracht werden. [...]

Der BVW-Ausschuss der Zentrale [...] entscheidet über alle Beschwerden gemäß §14 Abs.2 dieser KBV [Thema: Einsprüche der Einreichenden] und über VVg, deren Prämien nicht genehmigt wurden. Der BVW-Ausschuss setzt sich zusammen aus:

- dem für das BVW zuständigen AbtL (Vorsitzender),
- einem Vertreter des jeweiligen Arbeitgebers,
- je nach Zuständigkeit zwei Vertretern des BR, GBR oder KBR,
- einem Vertreter des Betriebs, bei dem der VVg eingereicht wurde, und einem Vertreter des bei diesem Betrieb bestehenden BR.«

█ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

In einem anderen Fall ist die Staffelung der erwarteten Prämiensummen Grundlage dafür, eine übergeordnete Kommission einzurichten. Ergänzt wird das Ganze um die Entscheidung der Geschäftsführung bei besonders wertvollen Vorschlägen.

»Die kleine Prüfungskommission ist zuständig für Verbesserungsvorschläge, deren erwartete Prämiensumme € 750,- nicht übersteigt. Für darüber hinausgehend erwartete Prämiensummen bis zu einer Höhe von € 50 000,- ist die große Prüfungskommission zuständig. Über Prämienhöhen von mehr als € 50 000,- entscheidet die Geschäftsführung nach Vorschlag der großen Prüfungskommission.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Dementsprechend gehören der kleinen Kommission nur zwei Personen an, der großen Kommission dagegen sechs.

»Die kleine Prüfungskommission setzt sich zusammen aus einem Mitarbeiter des Ideen-Centers und einem Mitglied des Betriebsrates. [...]

Die große Prüfungskommission setzt sich zusammen aus einem von der Geschäftsführung benannten Vertreter, einem technischen und einem kaufmännischen Sachverständigen der [...], einem Mitarbeiter des Ideen-Centers und zwei Mitgliedern des [...] -Betriebsrates [...].«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Eine besonders komplexe Form weist die folgende Regelung auf. Dabei geht es u.a. darum, Vorschläge zu bewerten, die (auch) fremde Standorte betreffen.

»Zur Entscheidung und Bewertung aller Vorschläge im Rahmen des Ideenmanagements werden drei Entscheidungsebenen eingeführt:

- Erste Entscheidungsebene: Entscheidungskommission (Betriebsstättenebene)
- Zweite Entscheidungsebene: Regionaler Lenkungskreis (ein Regionsgeschäftsführer und der Regions-Beauftragte für das [...] -Ideenmanagement)
- Dritte Entscheidungsebene: IM-Lenkungskreis auf Führungsge-sellschaftsebene.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESETZIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING

080304/294/2003

Dabei gelten folgende Zuständigkeiten.

»Die Mitglieder der (örtlichen) Entscheidungskommission [...] bewerten die eingereichten Vorschläge auf Umsetzbarkeit. [...] Der regionale Lenkungskreis und damit ein jeweilig zuständiger Geschäftsführer entscheidet über die Umsetzungsmöglichkeit des Vorschlags und die Höhe der Prämie. [...] Alle Vorschläge mit einer Übertragbarkeit auf andere Regionen, Spezialgesellschaften und die Unternehmenszentrale werden im IM-Lenkungskreis [...] behandelt. Über den Vorschlag entscheidet der Abteilungsleiter, in dessen Zuständigkeitsbereich der Vorschlag fällt.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/294/2003

Die Betriebsräte sind in diesem Fall jeweils nur mit einem Vertreter in den Gremien beteiligt, die die Vorschläge mit den jeweiligen Führungskräften und den Funktionsträgern des Ideenmanagements beraten. Letztere nehmen die Vorschläge entgegen, prüfen sie, geben Empfehlungen ab und strukturieren und unterstützen die Arbeit der Gremien. Dazu gehören auf der ersten Ebene ein so genannter Ideen-Berater, auf der zweiten der Regionsbeauftragte und auf der dritten Ebene der Zentrale Beauftragte für Ideenmanagement. Die beiden ersten Funktionsträger werden einvernehmlich mit dem jeweiligen Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat bestellt.

Ähnliche Funktionsträger sind in den Vereinbarungen mit mehrstufigen Entscheidungsgremien eingebunden.

Vorgesetztenmodell

Der möglichst schnellen und unbürokratischen Entwicklung und Prüfung der Vorschläge soll der kurze Draht zwischen Einreicher und dem jeweiligen Vorgesetzten dienen. Dies kann besonders bei Unternehmen mit mehreren Standorten nützlich sein. Wie in Kap. 2.1.2 erwähnt, sollen die Führungskräfte die Beschäftigten bei der Entwicklung und Formulierung ihrer Ideen unterstützen.

»Die Führungskräfte sind die wichtigsten Partner der Mitarbeiter im Verbesserungsprozess; die Mitarbeiter besprechen ihre Verbesserungsideen daher grundsätzlich mit ihren Führungskräften.

- Sie verschaffen ihren Mitarbeitern die für ihre Initiativen notwendigen Freiräume,
- unterstützen die Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer Ideen und
- bewerten und prämieren [...] -Vorschläge innerhalb ihres eigenen Verantwortungsbereiches eigenständig im Rahmen der betrieblich vereinbarten Grenzen.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

Für eine schnelle Entscheidung über den Vorschlag bleibt in diesem Fall die jeweilige Führungskraft verantwortlich, auch wenn der Vorschlag außerhalb ihres Entscheidungsbereichs liegt.

»Der Entscheider ist die für einen bestimmten [...] -Vorschlag fachlich zuständige Führungskraft oder ein fachlich zuständiger Mitarbeiter auf der niedrigstmöglichen Entscheidungsebene für die vorgeschlagene Verbesserung.

Der Entscheider ist verpflichtet, unverzüglich – ggf. in direkter Abstimmung mit anderen Beteiligten – eine Entscheidung herbeizuführen, auch wenn er diese selbst nicht eigenständig treffen kann.

Der Entscheider sorgt für die Ermittlung des Wertzuwachses des [...] -Vorschlages.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

In anderen Fällen werden neben der Führungskraft weitere Personen in die erste Prüfung eingebunden.

»Das Bewertungsteam entscheidet über die Annahme, die Bewertung, Weitergabe oder Ablehnung des VVs. Es tritt erst dann zusammen, wenn der direkte Vorgesetzte den VV mit dem Einreicher beraten hat. [...] Das Bewertungsteam setzt sich zusammen aus:

- dem(n) zuständigen Fertigungsleiter(n), dem Werksleiter und/ oder Produktionsleiter,

- dem direkten Vorgesetzten bei Einreichern, die den Unternehmensbereichen technische/kaufmännische Verwaltung oder Marketing/Vertrieb angehören,
- einem Vertreter des Betriebsrates, sofern am Standort existent,
- dem Einreicher des VVs und
- abhängig von der Thematik ergänzt um Experten oder deren schriftliche Stellungnahmen.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

In diesen Regelungen wird des Öfteren festgelegt, dass die Entscheidung der örtlichen Teams einstimmig erfolgen muss. Im folgenden Beispiel besteht das BVW-Team aus Teamleiter, Kostenstellenverantwortlichem, Betriebsratsmitglied und weiteren fachkundigen Mitarbeitern.

»Das BVW-Team entscheidet einstimmig über die Brauchbarkeit der Verbesserungsvorschläge und legt die Höhe der Prämie fest.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/356/2010

Ähnlich wie beim dezentralen Kommissionsmodell gilt die Entscheidungsbefugnis der Führungskraft meist nur bis zu einer definierten Prämienhöhe.

»Vorschläge, die prämierungsberechtigte Führungskräfte selbst umsetzen können oder deren Umsetzung sie veranlassen können, werden von ihnen selbst bis zu einer Prämienhöhe von 500 DM entschieden (sog. Vorgesetztenmodell). Vorschläge mit einer Prämienhöhe von über 500 DM werden zur Prämierung an den Prüfausschuss weitergeleitet.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

In neueren Vereinbarungen gelten Grenzwerte zwischen € 300 und € 1000 für die Prämierung durch die Führungskraft.

Nachstehend wird statt nach Prämienhöhe nach der Art des Vorschlags unterschieden. So werden im so genannten Kleinen Regelkreis die Vorschläge *ohne* rechenbaren Nutzen primär vom Vorgesetzten bewertet, während Vorschläge *mit* rechenbarem Nutzen im Großen Regelkreis, d. h. nach dem Kommissionsmodell bewertet werden.

»Betrifft der VVg des Kleinen Regelkreises den Verantwortungsbe-
reich des ihn entgegennehmenden Vorgesetzten, prüft er den Vor-
schlag hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit, nimmt die Punktevergabe
nach § [...] vor und setzt den Vorschlag ggf. um.

Andernfalls trifft der Vorgesetzte nach einer Plausibilitätsprüfung
eine Entscheidung, ob sich der Vorschlag zur Weiterleitung an die
zuständige Fachseite eignet. Er gibt den VVg mit Punktevergabe an
den BVW-Beauftragten weiter.«

➔ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Eine Prüfungs- und Bewertungskommission einschalten

Bei Überschreiten der Prämiengrenze, bei Uneinigkeit im Bewertungs-
team oder in Fällen, wo die Vorschläge nicht den eigenen Arbeitsbereich
betreffen, werden meist – wie im Kommissionsmodell – Ausschüsse
oder Kommissionen benötigt, um die Vorschläge zu prüfen und zu be-
werten. Laut einigen Vereinbarungen sind die Einreichenden dazu be-
rechtigt, selbst zu wählen, ob der Vorschlag von der Führungskraft oder
von einer Kommission bewertet werden soll.

»Offenes Verfahren

Beim offenen Verfahren geht der Einreicher mit seiner Idee zum
Vorgesetzten (Kostenstellenverantwortlichen). Der Vorgesetzte un-
terstützt auf Wunsch bei der Formulierung der Idee [...] und] ent-
scheidet [...] über die Annahme [...].

Anonymes Verfahren

Beim anonymen Verfahren geht der Einreicher mit seiner Idee zum
Ideenmanager. Der Ideenmanager unterstützt auf Wunsch bei der
Formulierung der Idee. Er ist für die Vorbereitung der Entscheidung
durch die Ideenkommission verantwortlich. Die Ideenkommission
entscheidet über die Annahme oder Ablehnung sowie die Prämie-
rung der Idee.«

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/282/1999

Hier soll offenbar vermieden werden, dass Beschäftigte ihre Idee einer
Führungskraft vorstellen müssen, die nicht zuständig ist oder nicht ihr
volles Vertrauen findet. Eine derartige Umgehung der Führungskraft

kann allerdings zu Spannungen führen, wenn sie im weiteren Verlauf doch Kenntnis vom Vorschlag und der Identität der bzw. des Einreichenden erhält. So kann es für das Kooperationsklima günstiger sein, wenn Einreichende im »offenen Verfahren« notfalls ihr Einspruchsrecht gegen die Entscheidung der Führungskraft bei einer Kommission wahrnehmen.

»Die Ideenkommission [...] entscheidet in Fällen des Einspruchs gegen Entscheidungen oder in Fällen der Nichteinigung über die Höhe des Jahresnutzens oder den Grad des Nutzens.«

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/282/1999

Die Ideenkommission besteht in dieser Vereinbarung – wie in vielen anderen – aus einer paritätischen Zahl von Arbeitgeber- und Betriebsratsvertretern. Hinzu kommt der vom Betriebsrat gebilligte Ideenmanager. Eine (paritätische) Kommission entscheidet auch im Falle der Nichteinigung gemäß den Regelungen, die eine einstimmige Entscheidung eines lokalen (BVW-)Teams verlangen.

Unterstützungsfunktionen

Am letzten Beispiel wird deutlich, dass auch beim Vorgesetztenmodell viele verschiedene Unterstützungsfunktionen definiert werden. Dabei kommen vor allem Ideenmanager zum Einsatz, da das Vorgesetztenmodell (VM) überwiegend in Vereinbarungen zum IDM vereinbart wurde (in 18 von 23 ermittelten VM-Vereinbarungen). Diese Funktion kann als feste Stelle besetzt, zumindest aber als dauerhafte Aufgabe an einzelne Beschäftigte übertragen werden (Mitbestimmung nach §99 BetrVG). Ebenso kann eine zentrale Stelle dafür eingerichtet werden.

»Die zentrale Stelle Ideenmanagement schult und berät die Beteiligten, fördert im Rahmen dieser Vereinbarung den Ideenfluss und berichtet regelmäßig an die Geschäftsleitung und die Betriebsöffentlichkeit.«

➔ KREDITGEWERBE, 080304/288/2002

Weitere Funktionen bzw. Bezeichnungen sind der Ideen- bzw. BVW-Beauftragte, Ideen-Berater, Gutachter, Koordinator, Referent, das Ideen-

büro oder der Ideen-Pate mit ähnlichen Aufgaben wie im Rahmen des Kommissionsmodells.

Neben den typischen Vorbereitungs- und Unterstützungsaufgaben kann dem Ideenmanager bzw. dem BVW-Koordinator die Entscheidung über geringe Prämienhöhen übertragen werden.

»Der Ideenmanager hat die Aufgabe,

- die Beteiligung der Mitarbeiter am Ideenmanagement in geeigneter Weise zu fördern und die Führungskräfte mit ihrer Rolle im Ideenmanagement vertraut zu machen.
- die Führungskräfte und Entscheider bei der schnellen, unbürokratischen und ordnungsgemäßen Behandlung der Vorschläge zu beraten und zu unterstützen und auch selbst aktiv dazu beizutragen.
- die im Referat eingereichten Vorschläge bis zu einer auf Standortebene zu vereinbarenden Prämiengrenze eigenständig zu bewerten und zu prämieren.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/304/2004

Eine besondere Aufgabe kommt einem Betriebsratsmitglied als Beauftragtem für das IDM zu.

»Für die gesamte Koordination und Betreuung des Ideenmanagements wird vom Gesamtbetriebsrat eines seiner Mitglieder benannt. Dieser Beauftragte für das [...] -Ideenmanagement ist gemeinsam mit der Geschäftsführung für die Einhaltung der Gesamtbetriebsvereinbarung verantwortlich. Er bereitet u. a. Entscheidungen für den Ideen-Lenkungskreis vor, veranlasst ggf. Wirtschaftlichkeitsberechnungen und berichtet bei Bedarf über den Entwicklungsstand des Ideenmanagements [...].

Der Beauftragte für das [...] -Ideenmanagement unterstützt die Idee-Berater, ist zuständig für die Einführung des KVP und unterstützt in diesem Zusammenhang die Moderation von Gruppenaktivitäten.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Weitere organisatorische Regelungen

Häufig ist explizit erwähnt, dass die Mitglieder von Bewertungsausschüssen oder -kommissionen bei der Beurteilung eigener Vorschläge nicht beteiligt sind.

»Ein Kommissionsmitglied, das selber einen Vorschlag eingereicht hat, darf an der Beratung und Entscheidung über seinen Vorschlag nicht teilnehmen. Für diesen Teil kann auf seinen Wunsch sein persönlicher Vertreter eingeladen werden.«

➔ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/349/2008

Das gilt teilweise auch für Vorschläge von Angehörigen des Mitglieds.

»Ausschussmitglieder dürfen bei der Bewertung eigener VV sowie der von Angehörigen oder gleichgestellten Personen nicht mitwirken.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Andererseits können mitunter die Einreichenden vereinbarungsgemäß an der Sitzung der Kommission teilnehmen, wie in diesem Fall am BVW-Ausschuss der Zentrale.

»Eine Teilnahme des VVg-Einreichers an der Beratung zu seinem VVg ist möglich. Von der Abstimmung über den VVg ist er ausgeschlossen.«

➔ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

2.4.2 Vorschläge einreichen und erfassen

Der erste konkret zu regelnde Schritt jedes Verbesserungsvorschlages ist seine Einreichung und Erfassung. Dabei müssen insbesondere die Form und die daran beteiligten Personen beschrieben werden. Daneben enthalten viele Vereinbarungen weitere Aspekte, z. B. den Zeitpunkt oder Anforderungen an den Inhalt eines Vorschlags.

Adressat und Form des Vorschlags

Viele Vereinbarungen schreiben einen primären Adressaten für die Verbesserungsvorschläge vor. Je nach organisatorischem Modell kann dies der bzw. die direkte Vorgesetzte oder ein spezieller Funktionsträger des IDM bzw. BVW sein. Im Vorgesetztenmodell gilt meistens Folgendes.

»Ideen aus dem eigenen Arbeitsbereich sind beim disziplinarischen Vorgesetzten einzureichen. Ideen, die in andere Arbeitsbereiche hineinwirken, sind beim Fachvorgesetzten, der für den Bereich verantwortlich ist, einzureichen.«

 **CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/295/2003**

Vorschläge für den eigenen Arbeitsbereich – auch als Kurzer-Hand- oder Direkt-Vorschläge bezeichnet – gehen demnach an die direkte Führungskraft.

»Direkt-Vorschläge sind [...] Vorschläge, die der Mitarbeiter in Abstimmung mit der Führungskraft selbst realisiert oder deren Realisierung er mit veranlasst.«

 **INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001**

Sie sind eng mit dem Konzept des KVP verbunden. Alternativ dazu werden öfters Referats-Vorschläge genannt.

»Können Mitarbeiter und Führungskraft über die Realisierung eines [...] Vorschlag nicht selbst entscheiden und diesen auch nicht anderweitig direkt realisieren lassen, so beschreibt der Mitarbeiter seinen Vorschlag und reicht ihn – ggf. mit einer kurzen schriftlichen Stellungnahme der Führungskraft – als Referats-Vorschlag (RV) im [...] Referat ein.«

 **INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001**

In anderen Fällen ist die Abgabe bei den Beauftragten oder der speziellen Funktionseinheit für das IDM/BVV vorgesehen.

»Alle VVs sind als Originale zentral beim VW-Büro einzureichen, das ihm dort eine Registriernummer gibt und den VV umgehend dem jeweiligen Betriebsleiter, Personalvorgesetzten oder Abteilungsleiter, wo der Vorschlag realisiert werden soll, zur Weiterbearbeitung zu kommen lässt.«

☞ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/293/2001

In seltenen Fällen ist der Betriebsrat der erste Adressat der Vorschläge.

»Alle Verbesserungsvorschläge werden beim Betriebsrat eingereicht. Der Betriebsrat registriert die Vorschläge in der Reihenfolge des Eingangs. Alle Verbesserungsvorschläge werden vom Betriebsrat an die Mitglieder der betrieblichen Kommission verteilt.«

☞ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 080304/310/1998

Mehrheitlich sehen die vorliegenden Vereinbarungen mehrere Wege für die Einreichung eines Vorschlags vor. Zwischen ihnen können Einreichende wählen.

»[Verbesserungsvorschläge] können [...]

- über Inter-/Intranet unmittelbar oder über eine Vertrauensperson (z. B. Gruppensprecher, Ideen-Pate, Führungskraft, Ideenmanager)
- über E-Mail
- unter Benutzung des Formblattes ›Verbesserungsvorschlag‹
- oder als formlose Mitteilung eingeebnet bzw. bei der disziplinarisch zuständigen Führungskraft, einem Ideen-Paten oder dem [Ideen-Manager] abgegeben werden.«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

Auch der Betriebs- oder Personalrat wird gelegentlich als Alternative genannt. Als weitere Variante werden verschiedentlich so genannte Ideen-Kästen oder Ideen-Boxen eingerichtet. Auf diese Weise kann ein Vorschlag z. B. auch ohne Wissen und Beteiligung der zuständigen Führungskraft eingebracht werden.

Häufig werden Formulare eingesetzt, um zu garantieren, dass die erforderlichen Angaben vollständig sind. Bei Vorschlägen aus dem KVP kann

darauf verzichtet werden, wenn dafür keine Prämien vorgesehen sind. Statt mit Formularen oder Formblättern können Vorschläge mit einem speziellen IT-System erfasst werden.

»Verbesserungsvorschläge können vom Mitarbeiter direkt in die Datenbank eingegeben werden, entweder direkt in eine Eingabemaske oder als Dateianhang.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/358/2008

Zieht die bzw. der Einreichende die Papierform vor, wird der Vorschlag ggf. vom IDM bzw. einer Sekretariatskraft nachträglich digital erfasst. Ein Vorteil der Erfassung in einer Datenbank oder einer entsprechenden EDV-Tabelle liegt darin, dass Informationen über den Bearbeitungsstand schneller verfügbar sind.

»Zweck der Tabelle ist es, dass der Einsender den Verlauf seiner Idee verfolgen kann und sich Nachfragen grds. erübrigen bzw. jede(r) MitarbeiterIn sich über den Stand der eingereichten und noch nicht umgesetzten bzw. abgelehnten Ideen informieren kann.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/321/2003

In Vereinbarungen ohne IT-Zugang für Einreichende sind dafür oftmals schriftliche Empfangsbestätigungen vorgesehen. Sie verweisen teilweise auf den zuständigen Gutachter bzw. Entscheider.

Mehrfach wird auf die Möglichkeit verwiesen, den Vorschlag mündlich bzw. persönlich vorzustellen.

»Bei Bedarf ist auch eine persönliche Vorstellung des Vorschlags durch den Einreicher zu ermöglichen.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Inhaltliche Anforderungen

Neben Angaben zu ihrer Person sollen Einreichende eines Vorschlags die wesentlichen Angaben zum Vorschlag im Regelfall schriftlich liefern. Dazu gehören zunächst folgende Informationen.

»[...]

- Beschreibung des Problems
- Beschreibung der Ursachen für das Problem
- Beschreibung, wie das Problem gelöst werden könnte
- Beschreibung, wer dieses Problem beseitigen könnte
- nach Möglichkeit zeitliche Angabe der Lösungsschritte.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/325/2006

Mitunter werden bereits Einschätzungen zu Kosten, Nutzen und Prämienhöhe erwartet.

»Ein VV muss folgende Inhalte aufweisen:

- eine Darstellung des IST-Zustandes und Begründung der Verbesserung anhand des angestrebten SOLL-Zustandes,
- die Ausführung, auf welche Weise und mit welchen Mitteln die Verbesserung erreicht werden kann
- eine Abschätzung der Kosten und des zu erwartenden Nutzens
- die Selbsteinschätzung der Prämienhöhe unter Beachtung der Prämierungsregeln.

Nach Möglichkeit und zur Verdeutlichung der Beschreibung sollen weitere Unterlagen, insbesondere Skizzen und ergänzende Ausführungen beigelegt werden.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Einreichende können aber auch eigene Wünsche formulieren.

»Mit der Abgabe seines Vorschlages kann der Einsender Gutachter benennen.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Im Übrigen wird mehrfach darauf hingewiesen, dass pro Idee ein separater Vorschlag bzw. ein separates Formular einzureichen ist und dass der bzw. die Einreichende die Bestimmungen der jeweiligen Vereinbarung anerkennen muss.

»Hierdurch erklären sich die Einreicher damit einverstanden, dass der Vorschlag ausschließlich nach den Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung behandelt wird.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Gruppenvorschlag

Neben Vorschlägen von Einzelpersonen sind meist auch Gruppenvorschläge in den Vereinbarungen vorgesehen. Für sie gelten weitere Anforderungen an den Inhalt des Vorschlags.

»Eine Idee, die von mehreren Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet wurde, gilt als Teamvorschlag. Alle beteiligten Mitarbeiter haben auf dem Einreicherformular ihren Namen, ihre Personalnummer, ihre Funktion und Einrichtung anzugeben und legen durch die Angabe einer Prozentangabe ihre Beteiligung an der Idee und somit auch ihren Prämienanteil selbst fest. Ist keine Angabe über die prozentualen Anteile vorhanden, wird eine gleichmäßige Beteiligung aller aufgeführten Personen unterstellt.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/325/2006

Zeitpunkt/Reihenfolge, Erstrecht

Ein Vorschlag soll logischerweise eingereicht werden, bevor er umgesetzt ist. Nur dann ist im Regelfall eine Prämierung möglich. Einige Vereinbarungen zum IDM sehen jedoch Ausnahmen vor.

»In begründeten Ausnahmefällen (z. B. Test) kann die Einführung bis zu einem Vierteljahr vor der Einreichung zurückliegen. Hier muss allerdings der Ideenmanagement-Beauftragte und der zuständige Betriebsrat über den Zeitpunkt des Beginns der Testdurchführung informiert werden.«

 LANDVERKEHR, 080304/271/2000

Vereinzelt ist ein deutlich längerer Zeitraum vorgesehen: von sechs Monaten bis zu drei Jahren.

»Eine in der Praxis angewandte Verbesserung kann nicht mehr als Verbesserungsvorschlag prämiert werden, wenn seit der ersten Anwendung mehr als zwei Jahre vergangen sind. In Ausnahmefällen kann die jeweils zuständige Prüfungskommission diese Frist auf drei Jahre verlängern.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Betreffen mehrere Vorschläge das gleiche Thema, gilt üblicherweise das so genannte Erstrecht. Das heißt: Nur der zuerst eingereichte Vorschlag erhält ggf. eine Prämie. Auch in diesem Fall sind besondere Regeln zu berücksichtigen.

»Haben mehrere VV den gleichen sachlichen Inhalt, kann nur der zuerst eingegangene VV angenommen werden. Wird jedoch nachgewiesen, dass die vorgeschlagene Verbesserung nicht von dem Einreicher stammt, so ist der eigentliche Urheber des VV bevorrechtigt. Will eine betriebliche Stelle das Vorrecht für eine Idee geltend machen, so hat sie dies durch Unterlagen nachzuweisen; in diesem Falle findet eine weitere Prüfung und Beratung durch die große Prüfungskommission statt.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Dabei müssen die Unterlagen, die der betrieblichen Stelle vorliegen, verhältnismäßig aktuell sein.

»Diese Unterlagen müssen grundsätzlich innerhalb der letzten 12 Monate vor Eingang des VV erstellt oder weiterverfolgt sein.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/340/2003

Gehen die Vorschläge quasi zeitgleich ein, kann eine besondere Regelung getroffen werden.

»Falls die Einsendungen am gleichen Tage eingegangen sind, wird die bessere Einsendung bewertet, im Zweifel die Prämie geteilt.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Hilfe bei der Erarbeitung eines Vorschlags

Einige Vereinbarungen heben hervor, dass die verschiedenen Funktionsträger des IDM und BVW bei der Entwicklung und Ausarbeitung eines Vorschlags helfen. Dies gilt auch für die direkte Führungskraft, besonders beim Vorgesetztenmodell.

»Der Vorgesetzte prüft, ob der Vorschlag als VVg [...] geeignet ist, und unterstützt den Einreicher ggf. bei der Formulierung oder Ausarbeitung des Vorschlags bzw. bei den Angaben zur Ersparnis. [...] Im Rahmen seiner Möglichkeiten ist der Vorgesetzte gehalten, bei jedem VVg eine Plausibilitätsprüfung vorzunehmen und den Einreicher entsprechend zu beraten..«

☞ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Außerdem kann Hilfe vereinbart werden, wenn ein Vorschlag offensichtlich aussichtslos, unverständlich oder unplausibel ist.

»Die BVW-Koordinatoren [...] nehmen in diesem Fall mit der Einsenderin bzw. dem Einsender Kontakt auf. Sie beraten mit dem Ziel, den VVg zu überarbeiten und insbesondere den konkreten Nutzen herauszustellen..«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

2.4.3 Arbeitnehmererfindung

Die Entwicklung eines Verbesserungsvorschlags kann in eine Erfindung oder einen so genannten qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlag (→ Glossar) münden. Für sie gilt das Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbnErfG).

Begriffsdefinition

Arbeitnehmererfindungen sind »nur Erfindungen, die patent- oder gebrauchsmusterfähig sind« (§ 2 ArbnErfG). In diesem Fall gelten die im ArbnErfG festgelegten speziellen rechtlichen Regeln für das weitere Verfahren und die Vergütung. Sie sind im Regelfall günstiger für den Erfinder bzw. die Erfinderin als die Prämien des BVW/IDM. Der Umgang mit

dem Vorschlag bzw. der Erfindung unterliegt dann nicht der Mitbestimmung.

»Technische Verbesserungsvorschläge [...] sind Vorschläge für sonstige technische Neuerungen, die nicht patent- oder gebrauchsmusterfähig sind.« (§ 3 ArbnErfG) Als qualifizierter technischer Verbesserungsvorschlag gilt allerdings eine technische Neuerung, die nicht patent- oder gebrauchsmusterfähig ist, dem Arbeitgeber aber eine ähnliche Vorzugsstellung gewährt wie ein gewerbliches Schutzrecht (§ 20 ArbnErfG). Für sie gelten die gleichen Vergütungsregeln wie für Erfindungen.

Deshalb müssen diese besonders geschützten Fälle von den so genannten freien (technischen) Verbesserungsvorschlägen getrennt behandelt werden, für die die Mitbestimmung uneingeschränkt gilt. Dies wird auch in den meisten Vereinbarungen berücksichtigt. Dazu kann der Begriff Erfindung zunächst möglichst verständlich definiert werden (vgl. Formulierungshilfen auf der CD-ROM, die dieser Auswertung beiliegt). Ebenso kann der Geltungsbereich der Vereinbarung entsprechend präzisiert werden.

»Für Erfindungen und qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge gilt diese Dienstvereinbarung nicht. Deren Behandlung richtet sich nach dem Arbeitnehmererfindungsgesetz [...]. Diese Dienstvereinbarung regelt das Verfahren für diejenigen Verbesserungsvorschläge, die zwischen dem arbeitsvertraglich bzw. dienstrechtlich geforderten Arbeitsergebnis und der schutzrechtlichen Erfindung liegen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

Den Vorschlag auf Schutzhfähigkeit prüfen

Zunächst ist es die gesetzliche Pflicht der bzw. des Einreichenden, den eigenen Vorschlag als Erfindung zu kennzeichnen (§ 5 ArbnErfG). Wird er »nur« als Verbesserungsvorschlag eingereicht, sollte unbedingt im BVW/IDM-Verfahren die Schutzhfähigkeit des Vorschlags geprüft werden, sofern die Vermutung entsteht, dass er die Anforderungen des ArbnErfG erfüllt. In manchen Vereinbarungen wird im Rahmen des BVW oder IDM keine Prüfung vorgenommen, so dass die Initiative von der oder dem Einreichenden oder von der Führungskraft ausgehen muss. Andere Regelungen enthalten dagegen klare Anweisungen.

»Führungskräfte und das Ideenmanagement haben darauf zu achten, ob ein VV einen hohen Erfindungsgrad aufweist, d.h. über das hinausgeht, was von einem Durchschnittsfachmann erreichbar ist und damit schutzrechtsfähig (patent- oder gebrauchsmusterfähig) ist.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

Nachstehend wird detailliert beschrieben, wie mit Arbeitnehmererfindungen und qualifizierten Verbesserungsvorschlägen umzugehen ist.

»Bei den Verbesserungsvorschlägen [...] prüft der Ausschuss, ob der Vorschlag möglicherweise eine patent- oder gebrauchsmusterfähige Erfindung beinhaltet. Ist auch nur ein Mitglied des Ausschusses oder ein Gutachter unter Angabe von Gründen dieser Auffassung, dann leitet der Prüfungsausschuss diesen Verbesserungsvorschlag zur Prüfung der Aussicht auf Patent- oder Gebrauchsmusterschutz und der Zweckmäßigkeit einer entsprechenden Anmeldung an die Patentabteilung weiter. Das Prüfungsergebnis der Patentabteilung ist insoweit für den Prüfungsausschuss maßgebend. [...] In diesem Fall wird der Verbesserungsvorschlag ausschließlich als Erfindung nach dem Gesetz über Arbeitnehmererfindungen behandelt. Die Patentabteilung wird den Arbeitnehmer auffordern, eine ordnungsgemäße Erfindungsmeldung abzugeben.

Verneint die Patentabteilung die Zweckmäßigkeit einer Patent- oder Gebrauchsmusteranmeldung, so wird der Vorschlag weiter nach der vorliegenden Vereinbarung behandelt.

Besteht die Möglichkeit, dass es sich um einen qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlag im Sinne des § 20 Abs. 1 des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen handelt, so legt der Ausschuss der Patentabteilung diese Frage zur Entscheidung vor. Bejaht sie diese Qualifikation eines Verbesserungsvorschlags, dann gilt das Gesetz über Arbeitnehmererfindungen und die Patentabteilung bearbeitet ihn weiter. Verneint sie, dann gibt sie den Vorschlag an den Ausschuss zurück.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/358/2008

Nicht alle Unternehmen verfügen über eine eigene Abteilung, die sich mit Patenten und Erfindungen beschäftigt. Eine Alternative bietet die Einrichtung einer Erfindungsberatung.

»Beim Erfindungsrecht handelt es sich um eine schwer durchschaubare Materie. Es wurde daher für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Erfindung oder einen sog. qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlag machen wollen, im Fachbereich Recht und Ordnung eine Erfindungsberatung eingerichtet. Die Beschäftigten erhalten dort bei der Abfassung ihrer Erfindungsmeldung und bei der Ermittlung einer angemessenen Vergütung Unterstützung. Auskünfte zur Erfindungsberatung erteilt die Geschäftsstelle der Bewertungskommission.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

Mögliche Anerkennung als Verbesserungsvorschlag

Auch für den Fall, dass das Patentamt den Erfindungscharakter später ablehnt, kann vorgesorgt werden.

»Falls das Schutzrecht durch das Patentamt versagt wird, so handelt es sich automatisch um einen betrieblichen Verbesserungsvorschlag, der gemäß der Gesamtbetriebsvereinbarung zu behandeln ist.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Daher wird ein Vorschlag parallel zur Prüfung der Schutzhfähigkeit häufig innerhalb des BVW bzw. IDM weiterbearbeitet und ggf. prämiert. Diese Prämie wird in den meisten Fällen bei einer etwaigen Vergütung nach dem ArbnErfG angerechnet.

»Bei der Vergütung nach dem Arbeitnehmererfindungsgesetz wird die auf den Verbesserungsvorschlag entfallende Prämie verrechnet. Es gilt das Günstigkeitsprinzip für den Einreicher.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

In einer Vereinbarung gilt allerdings auch eine Geringfügigkeitsgrenze zugunsten der Einreichenden.

»Ausgenommen von dieser Anrechenbarkeit sind Prämien bei Inanspruchnahme einer Erfindung bis zu 500,- DM.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Bei Arbeitnehmererfindungen sind die wesentlichen Aspekte gesetzlich geregelt. Im öffentlichen Dienst kann aber – abweichend von gewerblichen Unternehmen – die Regelung von Streitigkeiten mitbestimmt werden.

»Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen der Stadtverwaltung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Höhe der Vergütung nimmt die Bewertungskommission für Verbesserungsvorschläge die nach dem Gesetz vorgesehenen Aufgaben im Schiedsverfahren wahr.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

2.4.4 Vertraulichkeit, Datenschutz, Anonymität

Dass der Name der bzw. des Einreichenden bekannt ist, kann zu unerwünschten Konsequenzen führen:

- a) Der Erfolg eines Vorschlags kann beeinträchtigt werden, wenn der oder die Einreichende von den entscheidenden Fachleuten negativ eingeschätzt wird.
- b) Ein Vorschlag kann als Kritik an einer Führungskraft oder an anderen Personen angesehen werden, was der bzw. dem Einreichenden möglicherweise negativ angelastet wird.

Um diesen Folgen vorzubeugen, sehen viele Vereinbarungen ein Bewertungsverfahren in anonymisierter Form vor – mitunter als verpflichtende Regelung.

»Jeder Verbesserungsvorschlag wird anonym bearbeitet. Der Name des/der Einsenders/Einsenderin darf dem Gutachter und dem Bewertungsausschuss erst nach der Bewertung bekannt gemacht werden.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/336/2007

Laut zahlreichen Vereinbarungen können die Beschäftigten selbst zwischen anonymisiertem und offenem Verfahren wählen. Darunter sind auch einige Regelungen, in denen das Vorgesetztenmodell verankert ist (vgl. Kap. 2.4.1).

»Die/der Vorschlagende entscheidet, ob sie/er den Vorschlag anonym einreichen möchte. Ist dies der Fall, wird der Vorschlag mit einem Pseudonym versehen und in einen Umschlag gesteckt. In diesem Umschlag befindet sich ein weiterer verschlossener Umschlag mit der Aufschrift des Pseudonyms; er enthält den Namen und die Unterschrift des Vorschlagenden sowie das Datum.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/333/2008

Alternativ kann festgelegt werden, dass nur der Ideenmanager oder ein ähnlicher Funktionsträger den Namen der bzw. des Einreichenden kennt, nicht jedoch die Entscheidungsträger in der Kommission o.Ä. Dabei kann ein EDV-System nützlich sein.

»Es ist dv-technisch sichergestellt, dass anonyme Ideen nur vom Einreicher selbst und vom Ideenmanager eingegeben und bearbeitet werden können. Im Überblick der Ideen sind für andere Mitarbeiter weder der Name noch die Kostenstelle des Einreichers ersichtlich.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/283/2000

Erst nach der Entscheidung wird der Name bekannt gegeben.

»[Der] Umschlag wird erst geöffnet, wenn das Gremium über den VV entschieden hat.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/314/2002

Damit wird der Name aber eventuell trotz Ablehnung bekannt und der kritische Vorschlag kann die Beziehung zur jeweiligen Führungskraft belasten. Dies kann vermieden werden.

»Ein [anonymisierter] Umschlag wird für den Fall, dass der Vorschlag abgelehnt wird, nach Ablauf der fünfjährigen Aufbewahrungsfrist [...] ungeöffnet vernichtet.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

In einigen Fällen ist eine anonyme Abgabe der Vorschläge nicht vorgesehen. Selten wird die Möglichkeit der anonymisierten Bewertung explizit ausgeschlossen. Meist ist in diesen Fällen zumindest vorgesehen, dass die am Verfahren Beteiligten die Daten vertraulich behandeln.

»Die Mitarbeiter des BVW, die Gutachter, die entscheidungsberechtigten Führungskräfte und die Mitglieder der Bewertungsausschüsse sind verpflichtet, über die im Rahmen der Behandlung von VV bekannt gewordenen personenbezogenen Daten sowie Informationen, die ihrer Bedeutung oder ihrem Inhalt nach einer vertraulichen Behandlung bedürfen, Stillschweigen zu bewahren..«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Auch in diesem Zusammenhang kann es dienlich sein, ein EDV-System zu nutzen: Es kann den Verfahrensbeteiligten einen differenzierten Zugriff auf die Vorschlagsdaten gewähren und alle anderen Unternehmensangehörigen über neue Vorschläge informieren, ohne die Namen der Einreichenden bekannt zu geben (vgl. CD-ROM).

2.4.5 Prüfung und Umsetzung der Vorschläge

Anschließend an die Einreichung eines Verbesserungsvorschlags muss geklärt werden, ob er als Vorschlag anerkannt wird und betrieblich umsetzbar ist. Dies ist im Regelfall eine zwingende Bedingung für die Prämierung eines Vorschlags, wenngleich auch für nicht umgesetzte Vorschläge laut einigen Vereinbarungen geringe Prämien im Sinne einer Anerkennungsprämie (Trostpreis) zuerkannt werden. Somit ist die Prüfung der Umsetzbarkeit logische Voraussetzung für seine Prämierung. In vielen Vereinbarungen ist die Prämierung zeitlich eng mit der Entscheidung über die Umsetzung verbunden (vgl. Abb. 1).

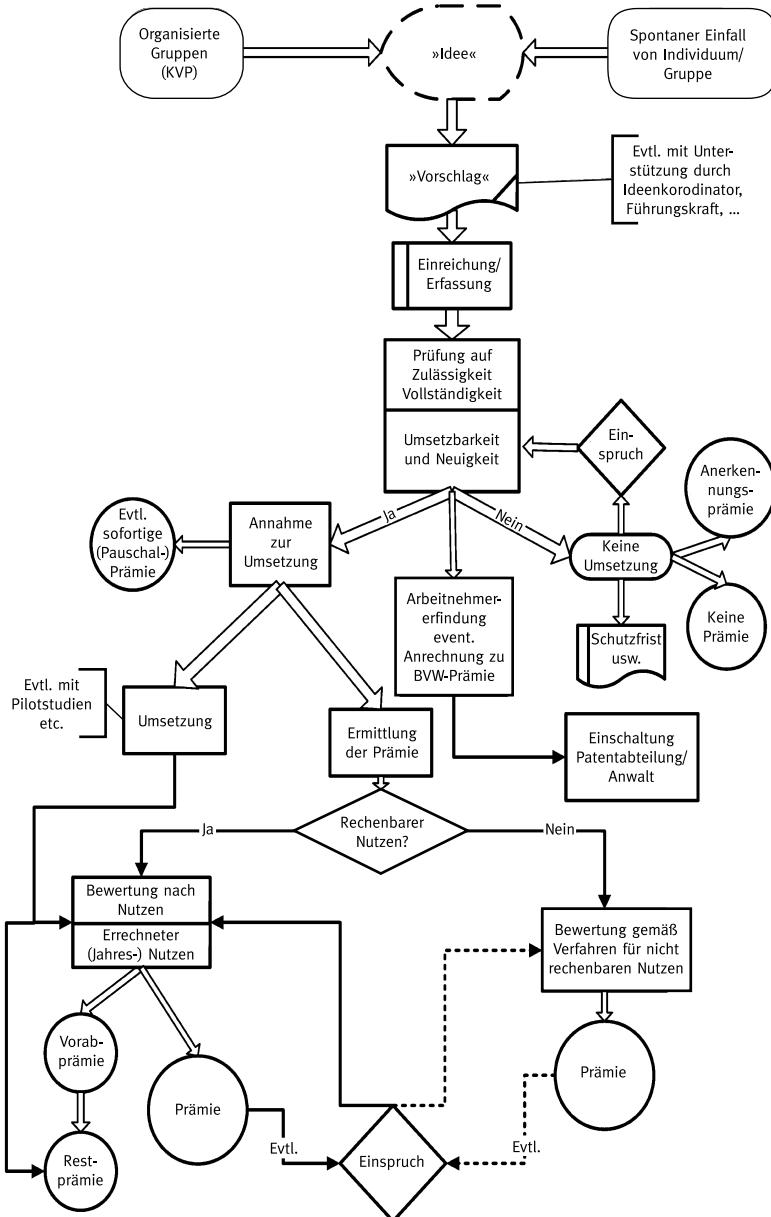


Abb. 1: Ablauforganisation des Ideenmanagements (vereinfacht), eigene Darstellung

Die Umsetzbarkeit prüfen

Je nach Organisationsmodell obliegt die Prüfung des Vorschlags hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit der direkten Führungskraft, einem Gremium (Kommission, Ausschuss etc.) oder zusätzlich herangezogenen Fachkräften. Im Rahmen des Vorgesetztenmodells (VM) liegt die Entscheidung zunächst bei der jeweiligen Führungskraft.

»Durch die fachlich verantwortlichen Führungskräfte ist die zeit- und qualitätsgerechte Entscheidung über die Umsetzung eines Verbesserungsvorschages zu sichern. Die Führungskräfte prüfen die Anwendbarkeit in ihrem Verantwortungsbereich. Ihnen obliegt die Bewertung der Ideen und Vorschläge.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Im KVP kann dies durch schnell erkennbare Klassifizierungen erfolgen.

»Jeder ausgehängte KVP-Hinweis wird vom zuständigen Abteilungsleiter (in Absprache mit dem Bereichsleiter) klassifiziert in
– abteilungsintern umsetzbar (rot)
– bereichsintern umsetzbar (gelb)
– bereichsübergreifend umsetzbar (grün)
und entsprechend farblich markiert.«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/285/2000

Beim Kommissionsmodell übernimmt ein Bewertungsgremium die Prüfung.

»Das Bewertungsgremium prüft, ob ein Verbesserungsvorschlag tatsächlich eine Verbesserung darstellt und ob der Vorschlag außerhalb des Zuständigkeitsbereiches des einreichenden Mitarbeiters liegt. In einem weiteren Schritt überprüft das Gremium, ob der Vorschlag realisiert werden kann, welche Arbeiten bei der Durchführung notwendig werden und welche Kosten dabei entstehen. Es legt fest, worin die Verbesserung gegenüber dem bisherigen Zustand liegt und wie groß der erwartete Nutzen bzw. die erwartete Einsparung bei der Realisierung des Vorschlages ist.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/325/2006

Je nach erwarteten Realisierungskosten kann die Entscheidung unterschiedlichen Funktionsträgern übertragen werden.

»Verbesserungsvorschläge mit Durchführungskosten unter 5500 EUR Vom Gremium bewertete VV, die bereits im ersten Jahr höhere Einsparungen erzielen als Durchführungskosten anfallen, können anhand der vorliegenden Bewertungen direkt von dem/der Hauptabteilungsleiter/-in realisiert werden.

Verbesserungsvorschläge mit Durchführungskosten ab 5500 EUR Vom Gremium bewertete VV ab dem o.g. Wertbereich bedürfen vor der Umsetzung und Prämierung eines Geschäftsleitungsentscheides.«

➔ ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/314/2002

Ebenso können weitere Fach- und Führungskräfte in die Prüfung eingebunden werden.

»Fachlich zuständige Gruppen/Abteilungen und/oder einzelne Mitarbeiter sowie die vom Einsender benannten Gutachter, die sich zu einem Verbesserungsvorschlag sachlich äußern könnten, werden unter Angabe eines Termins [...] um Stellungnahme gebeten.

Der zuständige Sachbearbeiter für das BVW prüft die eingegangenen Stellungnahmen und leitet sie mit einem Vermerk, der seine Beurteilung des Verbesserungsvorschlags und ggf. einen Vorschlag über die Prämie enthält, der Kommission für das BVW zur Entscheidung zu.«

➔ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Besondere Bedeutung wird bei der Bewertung durch Gutachter gelegentlich der wirtschaftlichen Beurteilung durch das Controlling beigemessen.

»Wenn der Gutachter einen Verbesserungsvorschlag, der eingeführt werden soll und als rechenbar eingestuft wird, technisch bewertet hat, muss ein ergänzendes Gutachten bzw. Kostenrechnung (unter Beifügung des ersten Gutachtens) von der Abt. Controlling eingeholt werden. Der Gutachter stimmt die Berechnung des Verbesserungsvorschlags mit dem zuständigen Controller ab.«

➔ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Ergänzend kann bzw. sollte dabei der Nutzen in anderen Arbeitsbereichen geprüft werden.

»Das Bewertungsteam prüft [...] die Übertragbarkeit des VVs auf andere Werke, Abteilungen und Anwendungen und informiert hierüber die Abteilung Controlling.«

☞ GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Gegebenenfalls müssen dann weitere Stellen im Unternehmen einbezogen werden (vgl. hierzu Kap. 2.4.7).

»Empfiehlt die regionale Fachseite aufgrund einer Kurzprüfung die Information der zentralen Fachseite, so wird der VVg unmittelbar – parallel zur regionalen Begutachtung – in Kopie an die zentrale BVW-Stelle gesandt. Diese leitet die Kopie der zentralen Fachseite zur Kenntnis und weiteren Veranlassung in eigenem Ermessen zu.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Andere Vereinbarungen legen besonderen Wert auf die wohlwollende Bewertung der Vorschläge.

»Die Verbesserungsvorschläge sind sachlich und ohne Ansehen der Person zu prüfen. Alle positiven Gesichtspunkte sind herauszustellen, auch wenn der Vorschlag nur zum Teil oder in anderer Form verwirklicht werden kann.

Die Bewertung erfolgt aufgrund folgender Kriterien:

- Durchführbarkeit,
- Art der Vorteile,
- Angaben zur Ermittlung des Nutzens,
- Nutzungszeit, -häufigkeit und -orte,
- Angaben zur Ermittlung des Durchführungsaufwandes und
- eventuelle Schutzrechtsfähigkeit.«

☞ BILDUNGSINRICHTUNG, 080304/355/2007

Dabei sehen einige Vereinbarungen vor, dass die Einreichenden eng einbezogen werden.

- »Das Gutachten soll [...] im Kontakt mit der Einsenderin bzw. dem Einsender erfolgen um
- angenommene VVg zu optimieren und den Nutzen zu maximieren bzw.
 - die Ablehnungsgründe zu verdeutlichen und Einsprüche zu minimieren.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Bei anonym eingereichten Vorschlägen muss auf den Wunsch nach Anonymität Rücksicht genommen werden.

»Falls die Erstellung des Gutachtens eine Rücksprache mit dem Einreicher zur Klärung der Sachlage notwendig macht, muss das Einverständnis des Einreichers zur Aufhebung seiner Anonymität über den ZBdV [Zentral-Beauftragten des Verbesserungswesens] eingeholt werden bzw. vorliegen.«

☞ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Gelegentlich gilt die Kenntnis der Verhältnisse vor Ort als wichtige Voraussetzung für eine gute Entscheidung.

»Unabhängig von den Gutachten sollte sich ein Mitglied oder ein Beauftragter des Bewertungsausschusses über den Verbesserungsvorschlag vor Ort informieren, um Missverständnisse zu vermeiden.«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

Ähnliches gilt in dem Fall, dass ein Vorschlag bereits realisiert ist.

»Wird der Verbesserungsvorschlag schon angewendet, kann sich ein Mitglied der zuständigen Prüfungskommission gemeinsam mit dem betrieblichen Vertrauensmann bei der Leitung des betreffenden Betriebes davon überzeugen.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Um die Entscheidung auf eine möglichst sichere Grundlage zu stellen, werden teilweise Versuche oder Testläufe vorangestellt.

»In Ausnahmefällen hat der Bewertungsausschuss die Möglichkeit, eine Entscheidung zurückzustellen. Er kann dem Vorstand empfehlen, den Vorschlag probeweise zu realisieren, um für die endgültige Beurteilung der Durchführbarkeit bzw. des Nutzens eine Entscheidungsgrundlage zu erhalten.«

 KREDITGEWERBE, 080304/298/2004

Dabei gilt üblicherweise Folgendes.

»Versuche [...] dürfen nur mit Zustimmung und unter der Verantwortlichkeit des jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt werden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/25/2005

Eine Vereinbarung geht einen Schritt weiter.

»Wird über den Verbesserungsvorschlag positiv entschieden, erwirbt der/die Einreicher/in den Anspruch, dass die Verbesserung für einen festzulegenden Zeitraum getestet wird. Über Lage und Dauer des Testlaufs entscheidet die Kommission.

Sollte eine Verbesserung nur in Verbindung mit einer Investition umsetzbar sein, muss zuerst die Frage der Investitionsfinanzierung geklärt werden.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/341/2004

Beschlussfassung, Bearbeitungsfristen und Rückmeldung an den Einreicher

Bereits in Kap. 2.4.1 wurde darauf hingewiesen, dass die Beschlussfassung je nach Organisationsmodell in verschiedenen Konstellationen erfolgt. In begrenztem Rahmen treffen Vorgesetzte beim Vorgesetztenmodell Einzelentscheidungen. Es überwiegen jedoch die Mehrheitsentscheidungen in verschiedenen Kommissionen, Ausschüssen etc. Häufig werden dabei Gutachter oder Experten angehört, aber nicht direkt an der Entscheidung beteiligt.

Viele Vereinbarungen legen fest, dass die Entscheidung über den Vor-

schlag schriftlich dokumentiert und dem bzw. der Einreichenden zeitnah mitgeteilt werden muss. Dabei wird meist Wert darauf gelegt, dass Vorschläge zügig bearbeitet werden.

»Innerhalb einer Frist von 15 Arbeitstagen ab Erhalt muss der Vorgesetzte bzw. Gutachter den VV bearbeiten und entscheiden, ob

- der VV realisiert wird und ggf. zu welchem Zeitpunkt dies erfolgt,
- der VV einer längeren Prüfung bedarf,
- der VV abgelehnt wird.

Die getroffene Entscheidung ist auf dem Bearbeitungsformular zu vermerken und dem Einreicher durch das VW-Büro mitzuteilen.

Kann der Vorgesetzte den VV nicht selbst begutachten, leitet er den VV unmittelbar an den für den Anwendungsbereich zuständigen Verantwortlichen (Gutachter). VW-Büro wird informiert.

VV wird realisiert

Liegen die Voraussetzungen für einen VV vor und soll er realisiert werden, muss der Vorgesetzte die Realisierung veranlassen und den Nutzen sowie die Prämie des VV ermitteln.

VV bedarf einer längeren Prüfung

Bedarf die Entscheidung über einen VV einer längeren Prüfung, sind dem Einreicher durch das VW-Büro die Gründe hierfür und der voraussichtliche Entscheidungstermin mitzuteilen.

Gleichzeitig muss der Vorgesetzte alle weiteren für die Bearbeitung erforderlichen Schritte einleiten und weiterverfolgen.

Bereichsübergreifende oder in die Zuständigkeit anderer Bereiche fallende VVs sind unverzüglich an den für den Anwendungsbereich zuständigen Verantwortlichen (Gutachter) zu senden. Für diesen gilt die Bearbeitungsfrist von 15 Arbeitstagen entsprechend.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/293/2001

Mehrfach wird festgelegt, dass so genannte nicht rechenbare Vorschläge vorrangig behandelt werden.

»Verbesserungsvorschläge zur Verhütung von Unfällen oder Erhöhung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes müssen vorrangig begutachtet werden. [...]

Die Erstellung des Gutachtens hat bei nicht rechenbaren Verbesserungsvorschlägen innerhalb von 10 Arbeitstagen, bei rechenbaren Verbesserungsvorschlägen innerhalb von 15 Arbeitstagen (incl. Berechnung) zu erfolgen.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Die Fristen, die für die Entscheidung und für die Information der Einreichenden gesetzt werden, variieren erheblich. Sie hängen auch – wie in den letzten Zitaten erkennbar – von der Komplexität der Entscheidungsfindung ab. Sie reichen von fünf Arbeitstagen (bei Bewertung durch den direkten Bereichsverantwortlichen) bis zu drei Monaten oder vereinzelt länger. Mehrheitlich schreiben Vereinbarungen einen Zeitraum von ca. vier bis sechs Wochen vor, in dem die Einreichenden eine verbindliche oder notfalls vorläufige Rückmeldung erhalten. Dies wird teilweise organisatorisch unterstützt.

»Die ›A-Vorschläge‹ [Beurteilung durch die zuständige Führungskraft] sind grundsätzlich innerhalb von drei Wochen nach Einreichtermin zu prüfen und in max. 6 Wochen abschließend zu bewerten, ggf. zu realisieren und zu prämieren. Bei Fristüberschreitungen greift ein Erinnerungs-, Mahn- und Eskalationswesen, so dass bei einer im Einzelfall längerfristigen Vorschlagsbearbeitung möglichst frühzeitig eine Fristverlängerung mit begründetem Zwischenbescheid beim Ideenmanager eingestellt werden sollte.

Bei längerfristigen Abwesenheiten (z. B. Urlaub) ist aus gleichem Grund dann wo möglich für eine Stellvertreterregelung zu sorgen. Ansonsten ist dem Ideenmanager die Stellvertreterregelung zwecks Fristenverlängerung zu übertragen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/341/2004

Hilfreich sind dabei Software-unterstützte Bewertungsprozesse, die einen besonders schnellen Informationsfluss ermöglichen.

»Der Mitarbeiter kann während der gesamten Bearbeitungslaufzeit den Status seines Vorschlages im System verfolgen. Für alle Bearbeitungsschritte sind Zeitvorgaben zur Abarbeitung hinterlegt [...], bei Überschreitung wird automatisch ein Erinnerungs- bzw. Mahnsystem aktiviert.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/358/2008

Für weitere Transparenz sorgt der offene Umgang mit den Gutachten.

»Das Gutachten

- ist die knappe Begründung der fachseitigen Entscheidung über die Realisierung und Annahme oder die Ablehnung eines VVg bzw. die diesbezügliche regionale Empfehlung, [...]
- wird Einsenderinnen und Einsendern zusammen mit der Entscheidung über einen VVg mitgeteilt.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Viele Vereinbarungen legen besonderen Wert auf eine nachvollziehbare Begründung, wenn ein Vorschlag abgelehnt wird.

»Nicht realisierbare Ideen werden mit einer für den Einreicher verständlichen Begründung abgelehnt und mit diesem besprochen.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/364/2006

Schließlich ist bei der Formulierung der Bewertung darauf zu achten, dass die Einreichenden wertschätzend behandelt werden.

»Beurteilungen dürfen keine für den Einreicher verletzenden oder abwertenden Kommentare enthalten und sind allgemeinverständlich zu verfassen. Eine ablehnende Stellungnahme ist ausführlich und überzeugend zu begründen.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Auch die Möglichkeit rechtlicher Schritte sollte aufgezeigt werden.

»Der Einreicher ist auf die Möglichkeit des Einspruches und die dafür bestehende Frist hinzuweisen.«

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,

080304/340/2003

Vorschläge umsetzen

Die Umsetzung bzw. Durchführung der Vorschläge steht allgemein nicht im Zentrum der Regelungen. Sie kann laut einigen Vereinbarungen weder von den Einreichenden noch von der Beschäftigtenvertretung erzwungen werden. Dennoch werden dazu teilweise konkrete Vereinbarungen getroffen: Sie sollen für eine konsequente Realisierung der Vorschläge sorgen und der Beteiligung der Beschäftigten daran eine rechtliche Grundlage liefern.

Dazu gehört zunächst die Bestimmung, dass die bzw. der jeweilige Vorgesetzte für die Umsetzung verantwortlich ist. In manchen Fällen ist sie bzw. er wiederum abhängig von der Entscheidung der Unternehmensleitung. Eine wichtige Rolle spielen ebenso die Funktionsträger des IDM/BVW.

»Der zuständige Sachbearbeiter für das BVW [...] sorgt nach der Entscheidung [Annahme des Vorschlags] unverzüglich für die Verwirklichung und Durchführung der prämierten Vorschläge.«

➔ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Dabei ist ggf. die betriebliche Mitbestimmung zu berücksichtigen.

»Bezieht sich der Verbesserungsvorschlag auf einen mitbestimmungspflichtigen Anwendungsbereich, so sind die Rechte des Betriebsrates vor der Durchführung in vollem Umfang zu beachten.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/326/1996

In der bereits zitierten Regelung zum KVP werden konkrete Fristen für die Umsetzung definiert.

»[...] Mit der Umsetzung muss spätestens

- abteilungsintern 2 Wochen nach Aushang
- bereichsintern 1 Monat nach Aushang
- bereichsübergreifend 3 Monate nach Aushang

begonnen werden. Dies ist durch einen Punkt in der farbigen Marke vom Abteilungsleiter zu kennzeichnen. Es ist darauf zu achten, dass begonnene Umsetzungen möglichst zügig bei gewünschtem Erfolg abgeschlossen werden.

Auch bei abteilungsübergreifenden Hinweisen (gelb/grün) kontrolliert der Abteilungsleiter, der für den Hinweis gebenden Mitarbeiter zuständig ist, generell die Umsetzung der Verbesserung. Ausgenommen davon sind lediglich Hinweise, die eindeutig Organisationseinheiten betreffen, die neben der den Hinweis gebenden Stelle stehen und die den Hinweis zu deren Entlastung übernehmen.«

➔ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/285/2000

Um die erwarteten positiven Effekte schnell zu erzielen, kann die Umsetzung beschleunigt werden.

»Vorschläge, die sowohl von fachlich zuständigen Gruppen/Abteilungen oder Mitarbeitern als auch vom zuständigen Sachbearbeiter für das BVW und vom Vorsitzenden der Kommission positiv beurteilt werden, können auch vor einer Entscheidung der Kommission umgesetzt werden, sofern besondere Eile geboten ist und auch [die Abteilung Technologie-Transfer] (soweit betroffen) der Umsetzung zugestimmt hat.«

➔ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Dabei sollen Einreichende nicht nur über die Umsetzung informiert, sondern möglichst auch daran beteiligt werden. Nachstehend erfolgt dies in Verbindung mit einem systematischen Umsetzungscontrolling.

»Die Umsetzung, das heißt die Realisierung des Vorschlages in die Praxis, und das Controlling liegen in der Verantwortung der zuständigen Führungskraft und des Entscheiders. Der Einreicher kann die Realisierung seines Vorschlages direkt beeinflussen. [...]

Bei Vorschlägen mit einem hohen Nutzen – die Festlegung der Grenze dafür erfolgt standortbezogen – stellt der Ideenmanager ein systematisches Umsetzungscontrolling sicher.«

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/304/2004

In anderen Fällen muss die Ideenkommission die Umsetzung beobachten.

»Die Ideenkommission wird regelmäßig, mindestens zweimal jährlich über die Umsetzungen der Ideen informiert.

Die Ideenkommission wird unverzüglich informiert, sofern sich etwas an der Umsetzung ändert oder diese nicht mehr realisiert wird.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/318/2005

Der Kostenaufwand für die Umsetzung wird der jeweiligen Abteilung zugeordnet.

»Notwendige Umsetzungs-Investitionen werden durch die Abteilung getätigten, die auch den Nutzen des Verbesserungsvorschlags hat.«

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/304/2004

2.4.6 Umgang mit abgelehnten, nicht umgesetzten oder falsch bewerteten Vorschlägen

Angesichts der Ermessensspielräume und unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten sind vor allem die Einreichenden keineswegs immer mit der Entscheidung über ihren Vorschlag einverstanden. Denn damit verlieren sie ihren Prämienanspruch ggf. ganz oder teilweise. Daher regeln die meisten Vereinbarungen eine Möglichkeit zum Einspruch gegen die Bewertung und Entscheidung, welche die Verantwortlichen getroffen haben. Möglicherweise kommt ein zunächst abgelehnter Vorschlag später zur Anwendung, so dass seine Neubewertung erforderlich wird. Dabei gelten weitgehend die gleichen Verfahren für Einsprüche

gegen Ablehnung, Nicht-Umsetzung oder falsche Prämierung der Vorschläge. Eine Vereinbarung zählt insgesamt fünf verschiedene Anlässe für Einwendungen gegen die Entscheidung auf.

»Den Einsenderinnen und Einsendern steht die Möglichkeit der Einwendung bei der Stelle, die über den VVg entschieden hat, offen. Es gibt die folgenden Einwendungen:

- Antrag auf Nachprämierung für einen prämierten VVg,
- Antrag auf nachträgliche Annahme eines abgelehnten VVg, der bei gleichen Randbedingungen inzwischen eingeführt worden ist,
- Antrag auf zentrale Begutachtung regional angenommener VVg,
- Einspruch zu einem abgelehnten VVg,
- Einspruch gegen die Nicht-Erfassung eines Vorschlags als VVg.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

In jedem Fall kommt damit ein Verfahren der Neubeurteilung in Gang, das verschiedene Aspekte betrifft.

Einspruchsverfahren und -fristen

Sobald der bzw. dem Einreichenden die Entscheidung über den Vorschlag bekannt gegeben wurde, beginnt üblicherweise die Einspruchsfrist. Auch die nächsten Schritte werden häufig mit Fristen versehen.

»Gegen die Entscheidung des Bewertungsteams kann der Einreicher innerhalb von 10 Arbeitstagen nach Zugang der Entscheidung Beschwerde beim Bewertungsteam schriftlich einlegen. Das Bewertungsteam hat in seiner nächsten Sitzung, spätestens 4 Wochen nach Beschwerdeeingang über die Beschwerde zu beraten und zu entscheiden.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Die hier genannten zehn Arbeitstage stellen die Untergrenze der Einspruchsfrist dar. Die meisten Vereinbarungen sehen einen Zeitraum von vier bis sechs Wochen vor. Einige andere gewähren den Einreichenden zwei bis drei Monate. Eine Vereinbarung geht darüber weit hinaus.

»Die Einsenderin bzw. der Einsender kann mit neuen Argumenten Einspruch gegen die Bewertung des Verbesserungsvorschlags erheben. Der Vorschlag wird unter Berücksichtigung der angeführten Gründe geprüft und von der Bewertungskommission erneut behandelt.

Einsprüche können nur innerhalb der fünfjährigen Aufbewahrungsfrist eingereicht werden.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

Für das weitere Prozedere sind viele unterschiedliche Varianten definiert. Meist entscheidet zunächst das Gremium über den Einspruch, das auch die erste Entscheidung getroffen hat. Beim Vorgesetztenmodell bestehen andere Möglichkeiten.

»Gegen eine Ablehnung ihrer Vorschläge durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte oder wegen einer zu langen Prüfdauer können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einspruch bei dem zuständigen BVW-Koordinator oder dem Personalrat einlegen. Der Vorschlag wird dann im dezentralen Prüfausschuss erneut geprüft.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

An die Stelle des BVW-Koordinators kann der Ideenmanager oder ein ähnlicher Funktionsträger treten. In einem anderen Fall werden erneut Gutachter und Vorgesetzte hinzugezogen.

»Die mit der Einwendung befassten Gutachterinnen und Gutachter müssen die Einwendung mit der Einsenderin bzw. dem Einsender durchsprechen, um Missverständnisse auszuschließen und Möglichkeiten zu diskutieren, die der Einwendung und dem Interesse der [...] gerecht werden, es sei denn, die Sachlage ist unbestreitbar klar. Falls keine anderen als die erstbegutachtenden Personen zur Verfügung stehen, muss von einem Vorgesetzten vergleichbar Abteilungsleiter über die Einwendung entschieden werden.

Erste Einwendungen gegen Entscheidungen des zentralen BVW-Ausschusses sollen mit einer Stellungnahme der bzw. des unmittelbaren Vorgesetzten eingereicht werden.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Zur Unterstützung können Einreichende persönlich bei der Bewertungskommission erscheinen oder sich Unterstützung beim Betriebsrat holen (wenn die Kommission nicht paritätisch besetzt ist).

Eine Vereinbarung berücksichtigt die Möglichkeit, dass ein Vorschlag von mehreren Beschäftigten gemeinsam eingereicht werden kann.

»Bei Gruppenansätzen bezieht sich ein Einspruch, auch wenn er nur von einem Gruppenmitglied erfolgt, immer auf die gesamte Bewertung des Verbesserungsansatzes.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Eine andere Vereinbarung sieht nicht nur die Einreichenden zum Einspruch berechtigt, sondern auch den Betriebsrat und die Geschäftsleitung.

Nach der (erneuten) Entscheidung des Bewertungsgremiums ist gemäß vielen Vereinbarungen das Ende des Verfahrens erreicht. Die Ablehnung des Vorschlags ist dann endgültig. Vereinzelt kann erneut beim gleichen Gremium Einspruch erhoben werden.

Einige andere Vereinbarungen sehen dagegen weitere Einspruchsmöglichkeiten vor. Die erste besteht in einem erneuten Einspruch (»zweite Einwendung«) bei der übergeordneten Kommission.

»Zweite Einwendungen gegen Entscheidungen des regionalen BVW-Ausschusses können mit Unterstützung der BVW-Koordinatoren und Zustimmung der Leitung der OrgE an die zentrale BVW-Stelle weitergegeben werden.

Zweite Einwendungen gegen Entscheidungen des zentralen BVW-Ausschusses können von der Leitung

- der OrgE der Einsenderinnen und Einsender oder
- der erstbegutachtenden OrgE

eingereicht werden, wenn die OrgE mit der Entscheidung über die (erste) Einwendung nicht einverstanden ist.

Mit der Entscheidung über die zweite Einwendung bzw. durch Fristablauf wird die BVW-Bearbeitung endgültig abgeschlossen. Die Fristen betragen:

- drei Monate ab Eingang der kritisierten Entscheidung sowohl für Einsprüche als auch für zweite Einwendungen,

- drei Jahre ab VVg-Einreichung für Anträge auf Nachprämierung oder auf nachträgliche Annahme.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

In anderen Regelungen tritt an die »zentrale BVW-Stelle« als Berufungsinstanz ein paritätischer Beirat, ein Berufungsausschuss oder die Geschäftsleitung, ggf. in Abstimmung mit einem Vertreter des Betriebsrats.

Eine weitere Einspruchsmöglichkeit ergibt sich beim folgenden Sachverhalt.

Spätere Nutzung abgelehnter Vorschläge, »Schutzfrist«

Mit der Entscheidung über einen Vorschlag beginnt für die bzw. den Einreichenden eine Schutzfrist. Sie wird auch als Prioritätsanspruch bezeichnet.

»Unter Schutzfrist wird die Zeit verstanden, innerhalb der eine abgelehnte Idee nach der ersten Abschlussbewertung die Umsetzungspriorität hat. Wird innerhalb der Schutzfrist die in der abgelehnten Idee beschriebene Lösung erstmalig oder wiederholt realisiert, steht dem Einreicher eine Prämierung entsprechend dieser Richtlinie zu. Hierbei ist es unerheblich, ob die tatsächliche Umsetzung in einem ursächlichen Zusammenhang mit der Idee steht. Innerhalb der Schutzfrist werden Ideen mit gleicher Zielsetzung abgewiesen. Nach Ablauf der Schutzfrist können Ideen mit gleichem Inhalt neu eingereicht werden.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/364/2006

In einer anderen Vereinbarung ist das wie folgt formuliert.

»Ist ein ursprünglicher Vorschlag abgelehnt worden und wird ein zweiter gleicher Verbesserungsvorschlag angenommen, erfolgt eine Prämierung des ursprünglichen Vorschlags durch den Prüfungsausschuss.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/358/2008

Häufig beträgt die Schutzfrist zwei Jahre. Die vorletzte zitierte Vereinbarung (Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/364/2006) schreibt für technische Verbesserungen eine erhöhte Schutzfrist von fünf Jahren vor. Einige Vereinbarungen sehen generell drei oder vier Jahre vor, laut anderen kann die Frist auf Antrag der bzw. des Einreichenden von zwei auf vier Jahre verdoppelt werden.

Gemäß vielen Vereinbarungen müssen Einreichende ihren Schutz- und Prämienanspruch selbst geltend machen. Mitunter steht die Bewertungskommission in der Pflicht, den alten Vorschlag ggf. neu zu bewerten.

»Von der Bewertungskommission abgelehnte Vorschläge, die dennoch in einem Zeitraum von zwei Jahren in Anspruch genommen werden, gelangen zur nochmaligen Bearbeitung an die Bewertungskommission.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/364/2006

Im Übrigen kann ein Vorschlag nach Auslaufen der Schutzfrist auch erneut eingereicht werden, wenn er immer noch sinnvoll erscheint.

2.4.7 Rechte an den Vorschlägen

Viele Vereinbarungen stellen explizit fest, dass mit der Annahme eines Vorschlags das alleinige Nutzungsrecht der Idee beim Arbeitgeber liegt.

»Der Einreicher überträgt mit der Annahme seiner Prämie seine Rechte an der Idee an das [Unternehmen]. Demnach behält sich das [Unternehmen] vor, angenommene Verbesserungsvorschläge als Arbeitsergebnis weiterzunutzen und weiterzugeben. Über einen angenommenen, aber nicht realisierten Vorschlag darf der betroffene Einreicher nicht mehr frei verfügen, ebenso nicht über einen prämierten Vorschlag.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/325/2006

Leitet der Arbeitgeber den Vorschlag an Dritte weiter, muss sich der Nutzen für die oder den Einreichenden auszahlen.

»Das Unternehmen verpflichtet sich, bei der gewerbsmäßigen Weitergabe an Dritte den aus dem eingereichten Vorschlag resultierenden Nutzen/Verkaufserlös nach Punkt [...] an den Einreicher abzugeben.«

➔ EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 080304/359/1992

Wird der Vorschlag abgelehnt oder läuft die Schutzfrist ab, haben Einreichende kein Prämierungsrecht mehr. Daher räumen viele Vereinbarungen den Einreichenden das Recht ein, den Vorschlag an Dritte weiterzugeben. Denn der Arbeitgeber verliert damit sein Recht, den Vorschlag exklusiv zu nutzen. Die folgende Regelung orientiert sich an den Vorgaben des ArbnErfG.

»Bei Nicht-Verwertung durch das Unternehmen kann es dem Einreicher gestattet werden, seinen Verbesserungsvorschlag anderweitig zu verwerten. Die Freigabe erfolgt auf schriftlichen Antrag und in schriftlicher Form.«

➔ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Laut manchen Vereinbarungen bleibt das Nutzungsrecht auch bei abgelehnten Vorschlägen dem Arbeitgeber vorbehalten. Andere räumen den Beschäftigten mehr Rechte ein.

»Vorschläge, für die keine Vergütung gezahlt wird, können vom Einreicher frei verwendet werden.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/311/2004

Nachstehend ist dieses Recht noch differenzierter geregelt.

»Über abgelehnte VVg können die Einsenderinnen und Einsender (unter Beachtung ihrer Pflichten zur Verschwiegenheit und Unternehmensstreue) wie folgt verfügen:

- Innerhalb der Frist für einen Antrag auf nachträgliche Annahme [Schutzfrist] dürfen Dritten nur einfache Nutzungsrechte/Lizenzen an den Inhalten des VVg eingeräumt werden. Die Vergabe weiterer (Unter-)Lizenzen ist diesen Dritten nicht zu gestatten.

- Nach Ablauf der Frist für einen Antrag auf nachträgliche Annahme kann über den VVg frei verfügt werden; insbesondere können Dritten auch ausschließliche Nutzungsrechte eingeräumt werden.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Ein anderer Arbeitgeber will darüber zumindest informiert werden.

- »Erfolgt eine Weitergabe, ist der Arbeitgeber zu informieren.«

 LANDVERKEHR, 080304/271/2000

2.4.8 Verbreitung im Unternehmen und Dokumentation der Vorschläge

Verbreitung der Vorschläge

Speziell die Vereinbarungen zum IDM legen großen Wert darauf, dass die angenommenen Vorschläge für alle Bereiche des Unternehmens verfügbar sind. Dies gilt für alle Themenfelder.

- »Vorschläge, die nach [...] dieser Vereinbarung prämiert wurden, werden durch die örtlich zuständige Organisation für einen Einsatz in anderen Konzernunternehmen geprüft und ausgewählt. Vorschläge zur Arbeitssicherheit, Anlagensicherheit, Umweltschutz und Gesundheitsschutz, die bereichsübergreifend nutzbar sind, können ebenfalls berücksichtigt werden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

Die gezielte Weitergabe ist häufig die Aufgabe der Funktionsträger des IDM/BVV.

- »Befürwortete Vorschläge werden vom Ideen-Berater an den Beauftragten für das [...] -Ideenmanagement zur Prüfung auf Übertragbarkeit auf andere Betriebsstätten/Niederlassungen/Unternehmen weitergeleitet.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, Entsorgung, RECYCLING,
080304/275/2001

Dies kann bereits vor der endgültigen Beschlussfassung geschehen.

»Bei augenscheinlicher Dringlichkeit auf konzernweite Umsetzung erfolgt eine [entsprechende] Weiterleitung des Vorschlags ohne vorherigen Abschluss bei der [Konzernmutter].«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Eine andere Vereinbarung verpflichtet die jeweiligen Interessenten zur Rückmeldung.

»Die Systemkoordination veröffentlicht vierteljährlich alle dezentral angenommenen Vorschläge. Gegenstand der Veröffentlichung ist ein Kurztext sowie der dezentrale Ansprechpartner (Leiter 2. Ebene). Nachnutzer können per Telefax die detaillierten Informationen beim Ansprechpartner anfordern und sind dazu verpflichtet, nach einem Zeitraum von 4 Wochen eine Rückmeldung zu geben, ob sie nachnutzen wollen oder nicht.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Neben der schriftlichen Publikation kann eine Datenbank, ein Ideenpool oder eine Ideenbörse im Intranet genutzt werden, um Ideen schnell bereitzustellen.

»Im Lotus Notes-basierten 3i-System werden alle Ideen und Entscheidungen dokumentiert. Bearbeitungsvermerke können grundsätzlich nur von den direkt Beteiligten (Ideengeber, Führungskraft, bearbeitende Stelle) [...] eingesehen werden. Alle übrigen Informationen zur Idee sind allen Mitarbeitern/innen über die Ansichten »Ideenbank« zugänglich.«

 KREDITGEWERBE, 080304/288/2002

Die Namen der Einreichenden dürfen nur mit deren Einverständnis veröffentlicht werden.

»Die Annahme eines Verbesserungsvorschlages sowie die Gewährung einer Prämie sollen im Einverständnis mit der/dem betreffenden Vorschlagsberechtigten öffentlich bekannt gemacht werden.«

 BILDUNGSINSTITUTION, 080304/355/2007

Wie bereits erwähnt, erfolgt meist eine zusätzliche Prämierung, wenn ein Vorschlag in einem anderen Bereich genutzt wird (ausführlich vgl. Kap. 2.5.5).

Berichtswesen und Auswertungen

Über die Bereitstellung einzelner Vorschläge hinaus werden vielfach regelmäßige Berichte über das IDM/BVW erstellt. Eine Vereinbarung zum KVP sieht dazu vierteljährliche Treffen vor.

- »Im Management Meeting am Ende eines jeden Quartals informieren
 - der KVP-Ausschuss über die zurückliegenden Erfahrungen
 - jeder Bereichsleiter über alle in seinem Bereich eingebrachten/in Umsetzung befindlichen/erledigten (prämierten und unprämierten) KVP-Hinweise.«

 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/285/2000

Häufig werden jährliche Berichte erstellt.

»Der/die Ideenkoordinator/in ist verantwortlich für die statistische Erfassung und die – mindestens – jährliche Auswertung der eingereichten Ideen sowie der Prämienzahlungen.

Der/die Ideenkoordinator/in berichtet mindestens einmal jährlich der Geschäftsführung und der Mitarbeitervertretung. Des Weiteren ist mindestens einmal jährlich ein Bericht über das Ideenmanagement zu veröffentlichen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/318/2005

Eine andere Vereinbarung sieht u.a. die Höhe der resultierenden Einsparungen als Berichtsthema vor.

Den Berichten liegen folgende Zwecke zugrunde.

»Die Gesamtdokumentation zu Überblicks- und Statistikzwecken führt die Systemkoordination mit folgenden Zielen:

- Information und Gesamtdarstellung für die Beschäftigten, die Führungskräfte und den Betriebsrat
- Berichterstattung über Einsatz und Effizienz der Bausteine des Ideenmanagements an den Vorstand.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Hierbei ist der Datenschutz zu wahren.

»Berichterstattung und Auswertungen der Ideen durch den Ideenmanager erfolgen standardmäßig anonym. Personenbezogene Auswertungen (z. B. für Marketingmaßnahmen) sind nur mit Zustimmung von mindestens vier Mitgliedern der örtlichen Ideenkommission statthaft. Berichterstattung und Auswertungen dürfen nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle verwendet werden.«

☞ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/283/2000

Dokumentation

Um die bereits eingereichten Vorschläge zu überblicken, werden mehrfach feste Aufbewahrungszeiträume für die Vorschläge und ihre Bewertungen festgelegt.

»Der Verbesserungsvorschlag sowie der dazugehörige Vorgang werden 5 Jahre nach abschließender Bewertung durch die Bewertungskommission aufbewahrt und dann vernichtet (Aufbewahrungsfrist).

Nicht personenbezogene Daten wie Thema und Inhalt des Verbesserungsvorschlags sowie die gefundene Lösung können dauerhaft in einem DV-Verfahren gespeichert werden.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

Nachstehend sind noch längere Fristen vorgesehen.

»Alle Unterlagen zu prämierten und auch abgelehnten Vorschlägen sind sieben Jahre aufzubewahren, gerechnet vom Eingang der Idee. Der Archivierung unterliegen neben den eingereichten Formularen auch die Gutachten sowie die Protokolle der Sitzungen des Bewertungsausschusses und des Vorstandes.«

☞ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/325/2006

Andere Vereinbarungen halten eine Aufbewahrung über zwei oder vier Jahre für ausreichend.

2.5 Prämierung

Bereits in Kap. 2.1.1 wurde deutlich: Das Prämiensystem stellt einen wesentlichen Faktor für den Erfolg des IDM/BVV dar. Neben dem Ziel, den eigenen Arbeitsplatz eventuell besser oder sicherer zu gestalten, steht für die Beschäftigten als Einreichende von Verbesserungsvorschlägen meist ein Ziel im Mittelpunkt: Sie hoffen, für einen guten Vorschlag eine angemessene Prämie zu erhalten. Aus Mitarbeiterperspektive zeichnet sich eine gute Vereinbarung dadurch aus, dass das Prämierungsverfahren und die Prämienhöhen den Einreichenden einen fairen bzw. möglichst hohen Anteil am betrieblichen Nutzen sicherstellen. Daneben spielen transparente Abläufe, kurze Entscheidungszeiträume und Gleichbehandlung bei der Prämierung eine wichtige Rolle.

»Die Prämierung von Ideen erfolgt nach einem einheitlichen Verfahren, das im Intranet veröffentlicht ist.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/348/2010

Die Gleichbehandlung wird in anderen Regelungen durch Beispielkataloge oder die Hilfestellung der zentralen IDM-Abteilung unterstützt.

»Das [Ideenmanagement] leistet beratend Unterstützung, indem es Bewertungsergebnisse von VV ähnlicher Größenordnung oder Wertigkeit zur Verfügung stellt und auf eine betriebs- bzw. abteilungsübergreifende Einheitlichkeit bei der Festlegung der Prämienhöhe gleich gelagerter Verbesserungsvorschläge achtet.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

Dennoch verzichten einige Vereinbarungen völlig darauf, anerkannte Vorschläge zu prämieren. Vereinzelt wird nur ein Los für eine halbjährliche Tombola ausgegeben.

Im Übrigen werden die Vorschläge auf sehr unterschiedliche Weise prämiert. Die Prämierung reicht von kleinen Anerkennungsprämien (Sachprämien) bis hin zu relativ hohen Geldbeträgen im sechsstelligen Euro-Bereich, je nach Vorschlag und Prämiensystem. Im Folgenden werden zunächst die Rahmenbedingungen der Prämierung beschrieben.

Anschließend folgt ein Überblick über verschiedene Prämierungsmethoden und die erreichbaren Prämien.

2.5.1 Grundelemente der Prämierung

Als prinzipielle Voraussetzungen für die Prämierung eines Vorschlags gelten üblicherweise zwei Bedingungen:

- a) Der Vorschlag wird umgesetzt oder ist zumindest umsetzungsfähig.
- b) Der Vorschlag liegt ganz oder zumindest ein Stück außerhalb des persönlichen Aufgabengebiets der bzw. des Einreichenden.

Bei KVP-Vorschlägen weichen einige Vereinbarungen von der zweiten Bedingung ab.

»Gehört der Einsender einer Mitarbeiterbeteiligungsgruppe [...] an, so fällt sein Verbesserungsvorschlag nur dann vollständig in den eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich, wenn er ein Thema betrifft, das der Mitarbeiterbeteiligungsgruppe konkret vorgegeben wurde.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/326/1996

Manche Vereinbarungen mit Verbindung zum KVP lassen dagegen Vorschläge aus dem KVP nicht zur Prämierung zu. Es sei denn, die Idee liegt außerhalb des Aufgabengebiets und der Arbeitsumgebung des Einreichenden (vgl. Maschinenbau, 080302/32/2005 auf der CD-ROM).

Die Entscheidung über die Prämienwürdigkeit und die Prämienhöhe fallen – ähnlich wie die Entscheidung über die Umsetzbarkeit – unterschiedliche Entscheidungsträger, je nach Organisationsmodell (vgl. Kap. 2.4.1 und 2.4.5). Beim Kommissionsmodell gilt Folgendes.

»Die jeweils zuständige Prüfungskommission setzt die Höhe der Prämie unter Berücksichtigung der Gleichbehandlung aller Einreicher fest.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

In einigen Regelungen erfolgt dies auf Vorschlag des Ideenmanagers oder BVW-Koordinators bzw. der beauftragten Gutachter.

Bei Regelungen mit Vorgesetztenmodell entscheidet teilweise die Führungskraft. Meist gilt dies nur für Prämien im niedrigen Euro-Bereich.

»Direkt-Vorschläge mit Prämien bis 150 € werden durch die Führungskräfte bewertet und prämiert. Referats-Vorschläge [außerhalb des Arbeitsbereichs des Einreichers] mit Prämien bis 150 € werden durch den [...] Referenten bewertet, prämiert und verabschiedet.

Diese Prämiengrenze kann im Einvernehmen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat auf 100 € reduziert oder auf bis zu 500 € angehoben werden.

[...] Vorschläge mit Prämien über dieser Grenze werden in der [...] Kommission prämiert und verabschiedet.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

Die Grenzwerte für Prämien, die von Führungskräften entschieden werden, liegen in jüngeren Vereinbarungen zwischen € 300 und € 750 (vgl. Kap. 2.4.1).

Sachprämien

Häufig werden für Vorschläge mit geringer Tragweite Sachprämien ausgehändigt.

»Unterhalb der Mindestprämie von 75 Euro wird eine Sachprämie ausgewählt.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/358/2008

In anderen Fällen kann zwischen einer Geld- und Sachprämie gewählt werden.

»Der Vorgesetzte kann bei der Prämierung zwischen einer Sachprämie und einer Netto-Geldprämie bis max. DM 200,- entscheiden.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Eine Vereinbarung ist mit Sachprämien deutlich freigiebiger.

»[Es können] grundsätzlich alle Vorschläge mit erkennbarem Nutzen unabhängig von ihrer Umsetzung mit einer zentral festgelegten Sachprämie honoriert werden.«

➔ ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Nachstehend ist diese Art der Prämierung für Vorschläge von Zeitarbeitskräften zwingend vorgesehen.

»Eine Auszahlung von Prämien mit dem Entgelt bei Zeitarbeitskräften ist nicht möglich. Aus diesem Grund werden die angenommenen oder anerkannten Vorschläge von Zeitarbeitskräften ausschließlich mit einem Sachgeschenk prämiert.«

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/337/2006

Vereinzelt können geringe Prämien in bezahlte arbeitsfreie Tage umgewandelt werden (vgl. Kap. 2.5.7).

Bearbeitungsfristen

In vielen Vereinbarungen wird Wert darauf gelegt, dass die Bewertung und Prämierung in einem vertretbaren Zeitraum abgeschlossen wird. Dazu trägt bereits das Vorgesetztenmodell bei.

»Zur Beschleunigung der Bearbeitung werden die Vorgesetzten schrittweise [...] mit der Entscheidung über ›kleine Verbesserungsvorschläge‹ beauftragt.«

➔ ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Demgegenüber sehen einige Vereinbarungen Entscheidungsfristen von bis zu vier Monaten vor (vgl. Kap. 2.4.5).

Unterscheidung zwischen rechenbarem und nicht rechenbarem Nutzen

Sieht man von wenigen Fällen ab, in denen Vorschläge nur mit einer Sachprämie als Anerkennung belohnt werden, gilt: Fast alle Vereinbarungen unterscheiden bei der Prämierung zwischen Vorschlägen mit rechenbarem und nicht rechenbarem Nutzen. Dabei gilt allgemein Folgendes.

»Führungskräfte und Beschäftigte sind im Grundsatz gehalten, alle Verbesserungsansätze zu rechnen, d.h. unter Einbeziehung der eventuell notwendigen Investition mit einem errechenbaren Nutzen zu quantifizieren. [...] Ausnahmen von dieser Regelung bilden Verbesserungsansätze, bei denen keine Quantifizierung möglich ist (z. B. vorbeugende Unfallverhütungsmaßnahmen) oder die Beschaffung der Zahlen und Daten einen unangemessenen Aufwand erfordert.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Trotz dieser Aufforderung, den Nutzen zu berechnen, überwiegen nach Aussagen von Praktikern Vorschläge ohne rechenbaren Nutzen deutlich gegenüber Vorschlägen mit rechenbarem Nutzen. Vereinzelt bildet statt der Berechnung eine (fachkundige) Schätzung des Nutzens die Grundlage für die Prämierung.

Bei rechenbarem Nutzen wird die Prämie mehrheitlich als Prozentsatz des jährlichen »Nettonutzens« bestimmt. Dahingegen werden Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen (z. B. Arbeitssicherheit, Ergonomie, Umweltschutz) meist nach verschiedenen Kriterien mit einem Stufen- oder Punktsystem bewertet. Die Einzelwerte werden dabei addiert und ggf. mit einem Punktewert in Euro multipliziert. Sofern ein Vorschlag rechenbare und nicht rechenbare Nutzenaspekte enthält, sehen viele Vereinbarungen die Kombination der entsprechenden Prämienarten bzw. einen Aufschlag auf die Prämie für den rechenbaren Nutzen vor. Weiterhin werden häufig so genannte Korrekturfaktoren verwendet: Sie berücksichtigen den Umfang der persönlichen »Sonderleistung«, die zum jeweiligen Verbesserungsvorschlag erforderlich war und nicht schon in der arbeitsvertraglich vereinbarten Leistung enthalten ist.

Im Folgenden werden diese Haupttypen der Prämierung genauer dargestellt. Daran anschließend werden einige weitere wichtige Aspekte der Prämierung beschrieben, ohne auf alle Besonderheiten einzelner Vereinbarungen einzugehen.

2.5.2 Prämien für Vorschläge mit berechenbarem Nutzen

Entsprechend dem Ziel, möglichst einen rechenbaren Nutzen für die Prämierung zu ermitteln, soll dieser Weg zunächst näher betrachtet werden. Er kann deutlich höhere Prämienzahlungen liefern als die Vor-

	Gesamt-prämie Euro	Durchschn. Prämie/MA Euro	Ausgezahlte Höchstprämie In Euro
Automobil	28 124 994	74	64 140
Automobilzulieferer	14 586 549	110	120 249
Chemie	8337 369	96	227 460
Banken, Versicherer, Finanzdienstleister	976 941	7	100 000
Metall- und aluminium-verarbeitende Industrie	3108 416	112	58 713
Dienstleistung, Handel, Bildung	5442 971	26	102 258
Energie, Energieversorger	7363 846	86	137 565
Maschinen- und Anlagenbau	3208 918	70	62 100
Verkehr, Logistik, Luft- und Raumfahrt	9206 334	25	138 300
Eisen-, Metallindustrie	7216 505	34	109 800
Elektroindustrie	23 899 513	130	150 000
Sonstige	5516 782	36	150 000
Öffentliche Körperschaften			600
Gesamt	116 989 138	58	227 460

Tabelle 2: Prämien nach Branchen, Quelle: dib 2011, S. 11

schläge ohne rechenbaren Nutzen. Denn vor dem Hintergrund nennenswerter wirtschaftlicher Vorteile für das Unternehmen ist eine angemessene Beteiligung ein wichtiger Anreiz dafür, Vorschläge einzureichen. So können vereinzelt Prämien in Höhe von mehreren 100 000 € ausbezahlt werden (vgl. Tabelle 2).

Die durchschnittliche Prämie lag in den letzten fünf Jahren allerdings nur zwischen € 137 und € 190 (bei einer Auswahl von 176 bis 315 Unternehmen und Verwaltungen, vgl. dib 2011, S. 6). Die geringfügigen Prämien bilden demnach weitaus die Mehrheit der zuerkannten Geldbeträge.

Die verschiedenen Vereinbarungen weisen große Unterschiede bei der Prämienberechnung auf. So schwankt der Prämienanteil am rechenbaren Nutzen zwischen weniger als 10% und über 90% (vgl. ebd., S. 12). Grundlage dafür sind unterschiedliche Prämierungsmethoden, die im Folgenden ausschnittsweise dargestellt werden (ausführlich vgl. das Hintergrundpapier zur Prämienberechnung: Bechmann 2013).

Wesentlich für die Prämienhöhe sind bei den meisten Vereinbarungen folgende Faktoren:

- a) Höhe des Nutzens pro Jahr (Bezugsgröße)
- b) Anzahl der berücksichtigten Einsatzjahre des Vorschlags
- c) Prozentsatz für den Prämienanteil
- d) Verwendung von Korrekturfaktor/en.

Dabei werden die Faktoren c) und d) nicht in allen Vereinbarungen verwendet. Alternativ kommen gelegentlich Stufen- und Punktesysteme zum Einsatz, die den Prämierungsverfahren für die Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen ähneln.

Ermittlung des jährlichen Nutzens

Bei der Nutzenberechnung wird öfters unterschieden zwischen Vorschlägen mit geringem und solchen mit höherem Nutzen. Im ersten Fall wird meist ein vereinfachtes Verfahren verwendet.

»Für Ideen, die zur Umsetzung angenommen sind, ermitteln die zuständigen Führungskräfte/Entscheider die rechenbaren Einsparungen [...]. Falls keine Berechnung möglich ist, schätzen sie den Nutzen. Rechenbare Einsparungen > 1000 Euro sind nach den Kriterien der Wirtschaftlichkeitsrechnung des Controllings zu ermitteln.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,

080304/368/2011

Neben dem allgemeinen Begriff Nutzen werden verschiedene andere Begriffe für die Bezugsgröße verwendet, die als Grundlage für die Prämie dient. Der häufig verwendete Begriff Einsparungen sieht den wirtschaftlichen Nutzen nur in der Kostenreduktion. Hingegen berücksichtigen andere Begriffe wie »wirtschaftlicher Wert« oder Gewinn auch die Chancen auf Umsatzsteigerung und zusätzliche Einnahmen.

»Der Wert ergibt sich aus den Deckungsbeiträgen, die im ersten Anwendungsjahr erwartet werden. Hierbei werden die zur Umsetzung des VV erforderlichen zusätzlichen Aufwendungen nach den üblichen anerkannten Regeln der Betriebswirtschaft berücksichtigt.«

 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 080304/315/2000

An diesem Beispiel wird deutlich, dass grundsätzlich eine detaillierte Differenzrechnung erforderlich ist, um den Nutzen zu ermitteln. Dies gilt auch, wenn nur auf die Kostenseite geachtet wird, wie im folgenden Beispiel.

»Der Nutzen wird nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten berechnet: Jahreseinsparungen nach Kostenvergleichsrechnung (Kostendifferenz der variablen Kostenanteile zwischen altem und neuem Zustand) abzüglich der auf 5 Jahre amortisierten Durchführungs-kosten.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/329/2003

Damit wird festgelegt, dass die Einführungskosten über einen längeren Zeitraum verteilt werden und nicht bei der Nutzenberechnung des ersten Jahres voll zu Buche schlagen. Alternativ zu einem festen Zeitraum können die Abschreibungen abhängig vom jeweiligen (steuerlichen) Abschreibungszeitraum der Investition oder je nach Art des Wirtschaftsguts berechnet werden.

»[...] Abschreibung: 3 Jahre für Software, 4 Jahre für Werkzeuge, 6 Jahre für Maschinen im 3-Schichtbetrieb, 8 Jahre für Maschinen im 1-Schichtbetrieb und Transportanlagen [...].«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/340/2003

Vereinzelt wird die Nutzungsdauer der Verbesserung verwendet, um die Abschreibung zu berechnen.

»Die Investitionskosten für die Einführung des Vorschlags sind auf die Nutzungszeit zu verteilen und anteilig von der ermittelten Jahresersparnis abzuziehen.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/326/1996

Damit wird erreicht, dass nur ein relativ kleiner Teil der einmaligen Investitionskosten vom Ertrag des Vorschlags abgezogen wird.

Berücksichtigter Einsatzzeitraum

Mehrheitlich berücksichtigen die Vereinbarungen nur ein Jahr für die Berechnung des Nutzens, wenngleich dieser über mehrere Jahre für das Unternehmen wirkt. Dies schränkt die Prämierung verglichen mit den Vergütungsrichtlinien zum ArbnErfG erheblich ein. Dort richten sich die Vergütungen nach der Lauf- bzw. Wirkzeit der Erfundung bzw. des technischen Verbesserungsvorschlags. Immerhin regeln einige Vereinbarungen, dass nicht zwingend das erste Nutzungsjahr die Grundlage bildet.

»Sollte der Unternehmensnutzen im Folgejahr höher sein als im Anwendungsjahr, wird die höhere Wertschöpfung für die Prämierung angesetzt.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

Auch der durchschnittliche jährliche Nutzen mehrerer Jahre kann als Bezugsgröße vereinbart werden. Einige Vereinbarungen nehmen dagegen die Summe mehrerer Jahre als Berechnungsgrundlage. Sie erkennen damit die längere wirtschaftliche Nützlichkeit des Vorschlags an.

»Prämiert wird der VVg-Nutzen, das ist der Netto-Nutzen der realisierten Lösung für den [...] -Konzern innerhalb der ersten drei Jahre [...].«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Dabei werden dann allerdings kalkulatorische Zinsen auf Kapital und Erträge berechnet (vgl. Bechmann 2013). Trotzdem wird die Nutzensumme auf diese Weise nennenswert erhöht. Eine Vereinbarung aus dem Kreditgewerbe (080304/305/2000) legt sogar maximal 5 Jahre Nutzungszeitraum zugrunde, allerdings mit recht geringen Prämiensätzen.

Ob es sich positiv niederschlägt, bei der Prämienhöhe längere Nutzungszeiten zu berücksichtigen, hängt somit vom jeweils vereinbarten Prämienanteil ab.

Prämienanteil

Mitentscheidend für die Prämienhöhe ist neben der Nutzenhöhe der Prämienanteil, den die bzw. der Einreichende vom Nutzen erhält. Auch dieser Faktor ist in den Vereinbarungen sehr unterschiedlich geregelt. Neben »einfachen« Prozentsätzen vom errechneten Nutzen finden sich gleitende und gestaffelte Prozentsätze sowie verschiedene Punkte- oder Festbetragssysteme. Darüber hinaus werden mehrere Korrekturfaktoren genutzt, die den zuvor errechneten Anteil teils nach oben, meist aber nach unten korrigieren können.

Ebenso weisen einige Vereinbarungen unterschiedliche Regelungen auf für unterschiedlich hohen Nutzen des Vorschlags. Der Grenzwert für diese Unterscheidung variiert zwischen 200 DM und 50000 DM, in mehreren Fällen liegt er zwischen 1000 € und 5000 €

»[Für] Verbesserungsvorschläge mit feststellbarer Jahresersparnis bis 2500 € [...] werden Prämien nach folgender Staffel gezahlt [...] Verbesserungsvorschläge mit feststellbarer Jahresersparnis über 2500 € [...]«

Die Prämie beträgt 25 % der Jahresersparnis.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/356/2010

Feste Prozentsätze und Obergrenzen

In ca. zwei Dritteln der vorliegenden Vereinbarungen ist ein einheitlicher Prozentsatz festgelegt. Er ist – ggf. ab einer Mindestnutzenhöhe – für alle Vorschläge mit rechenbarem Nutzen zunächst gleich. In einigen Fällen können Zuschläge hinzukommen. Bei rund einem Drittel der Fälle mit festem Prozentsatz werden Korrekturfaktoren verwendet, die die Prämie reduzieren oder erhöhen können (vgl. im weiteren Textverlauf den Stichpunkt Korrekturfaktoren). Die Bandbreite der Prozentsätze liegt zwischen 10 % und 50 % des errechneten Nutzens.

»Die Prämienhöhe beträgt 50 % der Netto-Ersparnisse des ersten Anwendungsjahres.«

➔ GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Die häufigsten Prozentsätze sind 20 % und 25 %. Einschränkend kommen in einigen Fällen Obergrenzen der Prämienhöhe hinzu.

»Vorschläge, deren Wirtschaftlichkeit nachweisbar ist und die in die Praxis umgesetzt werden können, [erhalten] 25 % Geldprämie, maximal 50 000,- Euro [von der Differenz] zwischen der kalkulierten Ersparnis gerechnet auf 3 Jahre und den Einführungskosten [...].«

➔ MASCHINENBAU, 080304/309/1997

In diesem Fall handelt es sich um die Kombination aus einem üblichen Prozentsatz und der (seltenen) dreijährigen Nutzenberechnung. Der Prämienanteil liegt somit im Vergleich zu einjährigen Nutzenberechnungen bei 75 % – bis zur Deckelung der Prämie.

Andere Prämienobergrenzen liegen bei mindestens 2000 € (bei einem Prämienanteil von 30 % in einer öffentlichen Bildungseinrichtung, 080304/355/2007). Die höchste definierte Grenze liegt bei 511 292 € (bei einem Prämienanteil von 25 % bei einem Energiedienstleister, 080304/324/2003).

Einige Vereinbarungen definieren zwar eine Obergrenze. Sie gilt aber nur für Prämien, die von der entsprechenden Kommission vergeben werden. Die oberste Leitung (Geschäftsleitung, Oberbürgermeister oder Dienststellenleitung) kann entscheiden, dass eine höhere Prämie gewährt wird.

»Ab einer errechenbaren Einsparung in Höhe ab 100 000,- € (entspricht einer Prämie ab 25 000,- €) entscheidet die Geschäftsführung über die Höhe der Prämie.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/335/2008

Variable Prozentsätze

Knapp 20 % der Regelungen enthalten variable Prozentsätze zur Bestimmung des Prämienanteils. Bei fast allen derartigen Regelungen fällt der Prozentsatz mit dem Anstieg des Nutzens, er ist demnach degressiv.

Während eine Vereinbarung (080304/293/2001) nur zwischen 40% (Nutzen bis € 5000) und 30% (Nutzen über € 5000) wechselt, legen andere Regelungen mehrstufige Prämiensätze fest.

» Nutzen in Euro von	Nutzen in Euro bis	Prämie in %
0	100	52
101	300	50
301	600	49
601	800	48
801	1000	46
1001	1300	44
1301	1800	42
1801	2300	40
2301	3200	39
3201	5200	37
5201		35

☞ MASCHINENBAU, 080304/350/2002

Eine kontinuierliche Degression enthält folgende Regelung. Sie basiert auf einer Formel.

»Ausgehend von der Einsparung ermittelt die Prüfungskommission aufgrund der Tabelle (Anlage [...]) die Höhe der Prämie (P), die wie folgt von der Einsparung (E) abhängig ist:

$$P = 2,4 * 10 ^ [0,2 + 0,75 * \log (E)]$$

Die errechnete Prämie wurde auf volle € 5.– kaufmännisch gerundet.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

Damit ergeben sich für die Prämie (lt. Anhang-Tabelle) bei niedrigem Nutzen recht hohe Prozentsätze. Erst über ca. € 1650 wird die 50%-Marke unterschritten (vgl. Tabelle 3).

Nutzen	Prämie	Prämiensatz
€ 50	€ 60	120 %
€ 100	€ 100	100 %
€ 500	€ 340	68 %
€ 1000	€ 570	57 %
€ 1650	€ 830	50,3 %
€ 5000	€ 1900	38 %
€ 10 000	€ 3200	32 %
€ 50 000	€ 10 695	21,4 %
€ 100 000	€ 17 985	18 %
€ 500 000	€ 60 140	12,03 %

Tabelle 3: Errechnete Prämiensätze gemäß der Formel aus Vereinbarung 080304/274/2001 (Unternehmensbezogene Dienstleistungen)

Auch in diesem Fall enthält die Regelung eine »weiche« Obergrenze für die Prämie.

»Prämien über € 50 000,– bedürfen der Zustimmung der Geschäftsführung.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/274/2001

In zwei Fällen enthalten die Regelungen einen mit der Nutzenhöhe steigenden Prozentsatz.

»Die Prämie errechnet sich:

- a) bei Einsparungen bis 1500 €: Einsparung * Prämienfaktor 0,1
- b) bei Einsparungen über 1500 €: Einsparung * Prämienfaktor 0,3.«

☞ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,

080304/304/2004

Gestufte Prämien

Einige Vereinbarungen sehen feste Prämienbeträge vor, die jeweils für bestimmte Intervalle des errechneten Nutzens gelten. Bis auf eine handelt es sich hierbei um Regelungen für Nutzen unterhalb eines festge-

legten Grenzwerts (vgl. den zurückliegenden Stichpunkt Prämienanteil). Das dort genannte Beispiel aus der chemischen Industrie weist relativ geringe Prozentsätze auf.

»[Für] Verbesserungsvorschläge mit feststellbarer Jahresersparnis bis 2500 € [...] werden Prämien nach folgender Staffel gezahlt:

Jahresersparnis (grobe Schätzung)	Prämie
250 €	20 €
251 € bis 750 €	75 €
751 € bis 1750 €	150 €
1751 € bis 2500 €	250 €«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/356/2010

Die Prozentsätze variieren in diesem Fall zwischen 8% und 30%. In einem anderen Fall werden bis zu einem rechenbaren Nutzen von € 5000 deutlich höhere Prämien gezahlt.

»Die Prämienhöhe ergibt sich auf Basis des festgestellten Nettojahresnutzens nach folgender Tabelle:

Nettojahresnutzen: [...]

[...] bis 500 €,	Prämie 230 €
[...] bis 1000 €,	Prämie 550 €
[...] bis 2000 €,	Prämie 750 €
[...] bis 3000 €,	Prämie 950 €
[...] bis 4000 €,	Prämie 1150 €
[...] bis 5000 €,	Prämie 1350 €«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/25/2005

Dies sind Prozentsätze zwischen 27% und ca. 110%. Über € 5000 gilt dann ein fester Prozentsatz von 20% (aber Prämie mind. € 1350). Diese Art der Prämierung weist erhebliche Ähnlichkeiten mit den Prämien für Vorschläge ohne rechenbaren Nutzen auf (vgl. Kap. 2.5.3).

Korrekturfaktoren

Entsprechend den in Kap. 2.5.1 genannten Voraussetzungen muss ein prämienfähiger Vorschlag im Prinzip außerhalb des persönlichen Aufgabenbereichs liegen. Allerdings genügt es gemäß vielen Vereinbarungen, wenn er nur teilweise außerhalb liegt. Dann erfolgen allerdings Abzüge von der Prämie. Auch die Stellung im Betrieb und die Qualität des Vorschlags gelten in vielen Regelungen als Korrekturfaktoren, die die Prämie verringern, teilweise auch erhöhen. Dabei kommen häufig dreibis vierstufige Skalen zur Anwendung. Gelegentlich sind auch stufenlose Bewertungen vereinbart.

Die wichtigsten Faktoren werden im Folgenden kurz dargestellt (ausführlich vgl. Bechmann 2013).

a) *Bezug zum eigenen Aufgabengebiet*

Die Nähe zur eigenen arbeitsvertraglichen Aufgabe muss keineswegs immer zum Verlust einer Prämie führen. Eine Vereinbarung gibt konkrete Stufen vor, lässt aber deutliche Interpretationsspielräume offen.

»Für die Anerkennung von rechenbaren Ideen des Einreichers wird folgendes Faktorensystem angewendet:

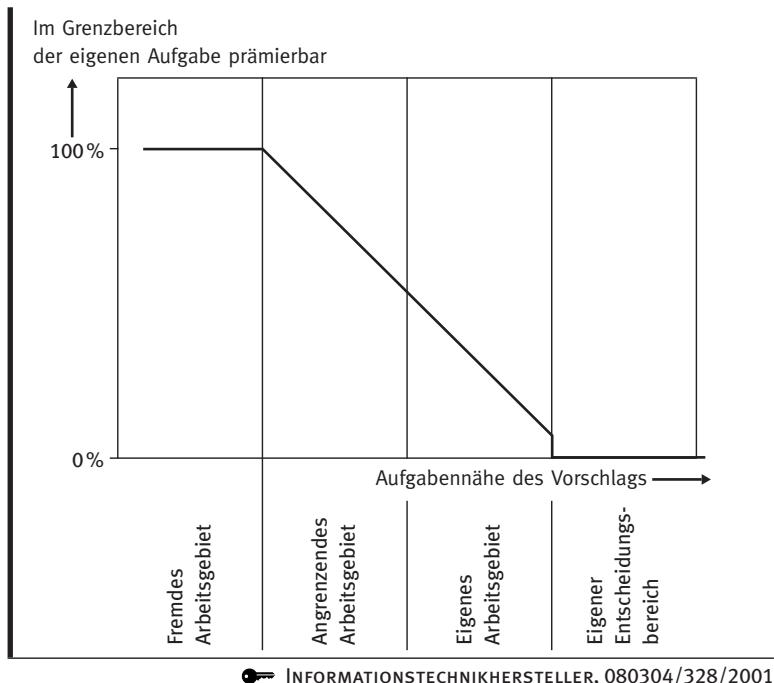
- Idee nicht Aufgabengebiet des Einreichers: Faktor 1
- Idee teilweise Aufgabengebiet des Einreichers: Faktor 0,6
- Idee überwiegend Aufgabengebiet des Einreichers Faktor: 0,3
- Idee ganz Aufgabengebiet des Einreichers: Bewertung nach Punkttabelle (Faktor <0,3).

Bei Führungskräften (Abteilungsleiter und höher) wird dabei von einem wesentlich erweiterten Aufgabengebiet ausgegangen.«

 MASCHINENBAU, 080304/350/2002

In einem anderen Fall werden nur Bandbreiten für die Bestimmung des Korrekturfaktors angegeben.

»Bei [...] Vorschlägen im Grenzbereich der eigenen Aufgaben ist der Prämierung der Anteil des Wertzuwachses zugrunde zu legen, der über die bezahlte Arbeitsaufgabe hinausgeht.



Neben dem eigenen Arbeitsgebiet wird hier – wie in einigen anderen Vereinbarungen – der eigene Entscheidungs- bzw. Verantwortungsbereich als Ausschlusskriterium einbezogen. Dies grenzt an den nächsten Korrekturfaktor an.

b) Stellung im Betrieb

Als zweiter Korrekturfaktor wird häufig die Stellung im Betrieb, die Beschäftigengruppe oder der Beschäftigtenstatus genutzt. Auch hier werden unterschiedliche Abstufungen verwendet. Eine Vereinbarung untergliedert nach vier Gruppen.

- »Stufe 1: Mitarbeiter mit ausführenden Tätigkeiten (i.d.R. gewerbliche MA)
- Stufe 2: Mitarbeiter mit koordinierenden, verwaltenden und technischen Tätigkeiten (Disponenten, Sachbearbeiter)
- Stufe 3: Fach- und Führungskräfte
- Stufe 4: Leitende Führungskräfte.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Dieser Faktor wird direkt gekoppelt mit dem Geltungsbereich des Vorschlags. Dies führt zu folgender Faktor-Matrix.

Geltungsbereich	Stellung im Betrieb – Stufe			
	1	2	3	4
Innerhalb des Arbeitsbereiches	: 1,0	: 0,5	: 0,2	: 0,0
Außerhalb des Arbeitsbereiches	: 1,2	: 0,7	: 0,4	: 0,2
Außerhalb des Fachbereiches	: 1,6	: 1,2	: 1,0	: 0,8

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Eine Vereinbarung (Ernährungsgewerbe, 080304/290/2001) listet dagegen 13 Tarifgruppen bis hin zu AT-Beschäftigten auf und weist ihnen 8 unterschiedliche Faktorsätze zwischen 0,5 und 2,0 zu. Das heißt, gering Qualifizierte können u.U. den doppelten Prämienansatz erhalten, AT-Beschäftigte dagegen maximal den halben.

c) Reifegrad

Auch der Ausarbeitungsstand eines Vorschlags wird häufig geprüft und mitbewertet. Damit verbunden ist der jeweilige Planungs- und Entwurfsaufwand, der für die Realisierung des Vorschlags noch erforderlich ist.

»Faktor Reifegrad

0,75 Allgemeiner Lösungsansatz wird aufgezeigt, ohne detaillierte Ausarbeitung

- 1,0 Idee gut aufbereitet, muss aber für die Umsetzung nachgebesert werden
- 1,25 Idee realisierungsreif ausgearbeitet.«

☞ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/368/2011

In einem anderen Fall liegt die Spannweite zwischen 0,1 und 1,0 in Zehntelschritten.

- »0,1 Idee und Lösung sind erkennbar, aber sehr allgemein und pauschal.
- 0,2–0,6 Die Lösung ist erkennbar vorstrukturiert; es ist noch erheblicher Weiterentwicklungs- und Abstimmungsaufwand notwendig, bis der VVg realisierungsreif ist.
- 0,7–0,9 Die Lösung ist weitgehend fertig entwickelt, es ist noch Entwicklungs- und Abstimmungsaufwand zu leisten.
- 1,0 Die Lösung ist einführungsfertig. Der Restaufwand zur Einführung beschränkt sich im Wesentlichen auf das Verteilen und Bekanntgeben.«

☞ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Alternativ kann ein Abschlag von 50% erfolgen, wenn ein Verbesserungsvorschlag im Zuge der Bearbeitung durch die fachlich zuständige Stelle erheblich verändert oder weiterentwickelt werden muss (vgl. Landverkehr, 080304/330/2003 auf der CD-ROM).

d) Schöpferische Leistung

Ähnliche Abschläge wie beim Reifegrad sind öfters vorgesehen, wenn der Vorschlag nicht allein auf der Idee der bzw. des Einreichenden beruht, wie z. B. in der folgenden Regelung.

»[...] die Prämie [wird] um 50% reduziert, wenn die Mitarbeiter von ihrer Führungskraft beauftragt wurden, die Lösung eines Problems zu erarbeiten und als VV einzureichen.«

☞ LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Eine detaillierte Abstufung enthält eine andere Vereinbarung (in Verbindung mit anderen Faktoren) für den Faktor Ursprung.

»[...]	
völlig neu	0,6
teilweise neu	0,5
aus anderen Sachgebieten übertragen	
wenig	0,4
teilweise	0,3
völlig	0,2.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

Eine andere öffentliche Verwaltung honoriert dies unter anderer Bezeichnung.

»Eigenständigkeit der Entwicklung Faktor	
– völlig neuer Gedanke	3
– Vorbilder benutzt und eigenständig verändert	2
– Übernahme von anderen Stellen	1.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/267/1996

e) Breite des Anwendungsbereiches

Einige Vereinbarungen, insbesondere aus dem öffentlichen Dienst, sehen vor, dass der Einsatzbereich des Vorschlags geprüft wird. Dabei gibt es teilweise Zuschläge zum einfachen Prämienanteil. Teilweise fließt die Prüfung direkt in die Prämierung ein. In einer Stadtverwaltung richtet sich die erreichbare Punktzahl in einem Punktesystem nach vier verschiedenen Anwendungsgebieten.

»Faktor A	
Anwendungsgebiet [...]	Anzahl
	Punkte
Kleiner Aufgabenbereich	10–60
Nur an einer oder wenigen Stelle(n), für einen kleinen Personenkreis	
Mittlerer Aufgabenbereich	21–70
In verschiedenen Sachgebieten, für einen größeren Personenkreis	

Großer Aufgabenbereich	31–80
In einer Mehrzahl von Sachgebieten, für einen ungewöhnlich großen Personenkreis	
Sehr großer Aufgabenbereich	41–90
An sehr vielen Stellen, für einen sehr großen Personenkreis.«	

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/306/2004

Gemäß einer anderen Vereinbarung wird neben anderen Korrekturfaktoren der Grad der Anwendung berücksichtigt.

»Grad der Anwendung	Faktor
– in geringem Umfang	1
– in mittlerem Umfang	2
– in großem Umfang	3.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/267/1996

Andere Prämiensysteme

Einige Vereinbarungen (wie die beiden letztgenannten) verzichten in ihrem Prämiensystem auf eine klare Trennung zwischen berechenbarem und nicht berechenbarem Nutzen. Sie beschränken sich auf ein einheitliches Punktesystem. Diese Systeme werden im folgenden Kapitel (unter »Weitere Aspekte«) genauer dargestellt. Nur in besonderen Fällen wird dieses System ggf. durch eine am rechenbaren Nutzen orientierte Prämie ersetzt.

»Für Verbesserungsvorschläge, die zu besonders großen Einsparungen führen und nach der Regelbewertung nicht ausreichend prämiert erscheinen, setzt die Kommission für das BVW die Prämien in angemessenem Verhältnis zu den Einsparungen fest.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Einzelne Vereinbarungen haben keinerlei Vorgaben zur Prämienberechnung, abgesehen von einer Mindestprämie. Die Prämie wird dann z. B. von einer paritätisch besetzten Kommission bestimmt.

2.5.3 Prämien bei nicht berechenbarem Nutzen

Im Unterschied zu den Vorschlägen mit rechenbarem Nutzen sind die Prämien bei nicht rechenbarem Nutzen weitgehend von persönlichen Bewertungen und Schätzungen abhängig. Daher wird in vielen Vereinbarungen versucht, konkrete Kriterien für die Prämierung zu definieren und die Sicht der Beschäftigten zu berücksichtigen, damit die Prämien als fair wahrgenommen werden.

»[Dazu] muss die Führungskraft gemeinsam mit dem zuständigen Betriebsrat für ihren Verantwortungsbereich die Wertigkeit des Verbesserungsvorschlages beurteilen [...]. Die Einstufung liegt in ihrem Ermessen, muss sich aber anhand von sachlichen Gründen nachvollziehen lassen.«

➔ LANDVERKEHR, 080304/271/2000

Eine andere Vereinbarung überträgt im Rahmen des Vorgesetztenmodells den Einreichenden ein Mitspracherecht.

»Der Grad des Nutzens wird vom Mitarbeiter und Vorgesetzten einvernehmlich eingeschätzt.«

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/282/1999

Vielfach liegt die Entscheidung bei der Vorschlags- oder Ideenkommission o. Ä., häufig unter Einbindung fachlich qualifizierter Gutachter. Angesichts der großen thematischen Bandbreite versuchen die meisten Vereinbarungen, die Prämierung mit allgemeinen Kriterien vergleichbar zu machen. Die einfachste Variante zur Bestimmung der »Wertigkeit« eines Vorschlags lautet beispielsweise wie folgt.

»[...]
gering: 40 €
mittel: 70 €
groß: 200 €
sehr groß: 500 €.«

➔ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

Nähere Anhaltspunkte zur Einordnung sind in dieser Regelung und einigen ähnlichen nicht enthalten. Hier haben Entscheidungsträger einen erheblichen Ermessensspielraum.

Neben dieser pauschalen Gesamtbewertung mit eher niedrigen Geldbeträgen finden sich viele differenziertere Bewertungsregeln. Dabei kommen verschiedene Kriterien zum Einsatz, die teilweise den genannten Korrekturfaktoren entsprechen. Sie lassen sich in folgende Gruppen gliedern:

- a) Nützlichkeit für die Organisation
- b) Wirkungsfelder, in denen der Vorschlag nützlich ist,
- c) Umfang der Sonderleistung bzw. des persönlichen Engagements der bzw. des Einreichenden inkl. der Umsetzungsreife.

Kriterien der Gruppen a) und b) werden meist kombiniert mit Kriterien der Gruppe c) verwendet. So werden zwei oder drei der genannten Aspekte berücksichtigt. Die Prämien werden in zwei unterschiedlichen Formen berechnet:

- Stufensysteme mit einzelnen Bewertungsstufen, denen feste Geldbeträge direkt zugeordnet sind
- Punktesysteme mit (meist) mehreren Kriterien, für die jeweils Punkte vergeben werden, deren Summe anschließend mit einem Punktwert in Euro (oder bis 2001 in DM) multipliziert wird.

Häufig werden dabei 4-stufige Skalen verwendet. In manchen Vereinbarungen sind 5- bis 6-stufige oder auch nur 3-stufige Skalen festgelegt. Durch die Einstufung in mehrere Skalen, die Zulassung von Zwischenwerten und die Hinzunahme von Korrekturfaktoren können die Stufensysteme eine ähnliche Differenzierung erreichen wie die Punktesysteme. Die Grenzen sind daher nicht trennscharf.

Aufgrund der Vielfalt der unterschiedlichen Prämierungsregeln können im Folgenden jeweils nur einige markante Beispiele für den jeweiligen Bewertungstyp dargestellt werden. Auf eine systematische Darstellung aller einzelnen Bewertungsfaktoren wird hier verzichtet, da sie im Zusammenwirken in den einzelnen Vereinbarungsbeispielen besser zu verstehen sind.

Dies gilt auch für die Prämienhöhe. Durch die Vielfalt von Faktoren ist teilweise nicht klar zu erkennen, welche Vereinbarung letztlich höhere Prämien liefert. Dazu kommt, dass viele Vereinbarungen eine Öffnungsklausel enthalten.

»Darüber hinaus sind im begründeten Einzelfall auch höhere Bewertungen möglich.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Schwerpunkt Nützlichkeit

Einige Vereinbarungen bewerten vorrangig allgemeine Aspekte der Nützlichkeit des Vorschlags für das Unternehmen bzw. die Verwaltung. Relativ häufig wird die »Bedeutung« oder »Verbesserung« für das Unternehmen mit der »Häufigkeit« oder »Breite« der Anwendung kombiniert. Eine Regelung verwendet dazu die folgende 20-Felder-Tabelle.

Bedeutung für die [Firma]	Häufigkeit der Anwendung des VV in			
	geringem Umfang	mittlerem Umfang	großem Umfang	sehr großem Umfang
gering	105 €	155 €	210 €	275 €
mittel	210 €	325 €	425 €	525 €
gut	325 €	475 €	625 €	775 €
sehr gut	425 €	625 €	825 €	1025 €
hervorragend	525 €	775 €	1025 €	1300 €

➔ ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/314/2002

Zusätzlich wird wie bei Vorschlägen mit rechenbarem Nutzen die Nähe zum eigenen Aufgabengebiet inklusive einer eventuellen Leitungsfunktion berücksichtigt, indem die folgenden Faktorwerte mit den oben ermittelten Beträgen multipliziert werden. So kann die maximale Prämie immerhin bei € 3250 liegen.

Neu	ohne Leitungsfunktion	mit Leitungsfunktion
Eigenes Aufgabengebiet u. eigener Verantwortungsbereich/Pflichtenkreis	0,5	0
Eigenes Aufgabengebiet u. teilweise Verantwortungsbereich/Pflichtenkreis	1	0,5
Fremdes Aufgabengebiet	2,0–2,5	1,0–1,5

➔ ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/314/2002

Statt der Nähe zum Aufgabengebiet (oder ergänzend) kann die Stellung im Betrieb als Korrekturfaktor genutzt werden, wie im folgenden Beispiel.

- »a) Azubis
 - Arbeitnehmer der Entgeltgruppe 1–4 TvöD Faktor 1,2
 - Beamte der Besoldungsgruppe A 1–A 4
- b) Arbeitnehmer der Entgeltgruppe 5–9 TvöD Faktor 1,0
 - Beamte der Besoldungsgruppe A 5–A 8
- c) Arbeitnehmer der Entgeltgruppe 10–15 TvöD Faktor 0,8
 - Beamte der Besoldungsgruppe A 9–A 16«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/308/2006

Ein Energiedienstleister verbindet eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Stufen für die drei Kriterien »Vorschlagswert«, »Anwendungsmöglichkeit« und »Einführungsreife« mit einer leicht verständlichen Prämientabelle. Sie enthält 27 Prämienstufen, denen jeweils ein fester Geldbetrag zugeordnet ist (vgl. Energiedienstleister, 080304/324/2003 auf CD-ROM). Die Prämien bewegen sich im Bereich zwischen € 50 und € 1000.

Ähnliche Kriterien verwendet eine andere Vereinbarung mit einem Punktesystem. Sie bewertet den »Grad der Verbesserung« mit 1 bis 30 Punkten, den »Grad der Anwendung und Umfang der Durchführung« mit 1 bis 35 Punkten sowie die »Leistung« als Multiplikationsfaktor zwischen 0,5 und 4 für die Summe der beiden ersten Kriterien. Je nach Stellung im Betrieb variiert der Leistungsfaktor. Der Punktewert liegt bei DM 20, so dass rechnerisch Prämien zwischen DM 10 und DM 5200 möglich sind (vgl. Forschung und Entwicklung, 080304/276/2001 auf CD-ROM).

Die nachstehend zitierte Vereinbarung aus einem Krankenhaus verwendet ein Punktesystem, allerdings mit 5 Kriterien.

- »[...]
- 1. Art der Verbesserungs-Idee [...]
- 2. Ausmaß der Verbesserung [...]
- 3. Auswirkung der Verbesserung [...]
- 4. Bedeutung der Verbesserung [...]

5. Häufigkeit des Auftretens von Problemen/Nachteilen, die durch den Verbesserungsvorschläge verhindert werden [...].«

KEY GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/287/1998

Für jedes Kriterium können 1 bis 30 Punkte vergeben werden. Die Summe der Punkte (maximal 150) wird dann mit DM 5 multipliziert, so dass eine Maximalprämie von DM 750 erreicht werden kann (weitere Details vgl. Gesundheit und Soziales, 080304/287/1998 auf CD-ROM).

Relativ hohe Prämien können nachstehend erreicht werden. Entsprechend der folgenden Tabelle ist durch die Multiplikation der »Werte« für die drei Kategorien »Qualität«, »Arbeitsbereich« und »Zuordnungskriterien« eine Maximalprämie von € 7500 möglich.

Für Ideen mit rein qualitativen Verbesserungen liegen der Prämienberechnung folgende Kriterien zugrunde:

Kategorie	Leistungsfaktor	Wert
A) Qualität	Veränderungen einfacher Art, Ideen, die sich auf ähnliche Vorgänge beziehen	1
	echte Neuerungen mit guter Ausarbeitung	3
	besonders kreativ im Denken, hohe Qualität der Ausarbeitung, technische Verbesserungen bzw. Entwicklungen	5
B) Arbeitsbereich	eigener Bereich	1
	der eigenen Tätigkeit verwandter Bereich	3
	fremder Bereich	5
C) Zuordnungskriterien	Verbesserung z. B. durch -funktionellere Gestaltung umfassender Arbeitsabläufe <ul style="list-style-type: none">– Vermeidung von Rechtsbehelfsverfahren– Erhöhung der Arbeitssicherheit/des Gesundheitsschutzes– betrieblich beeinflussbare Umweltschutzmaßnahmen	1
	Verbesserung einzelner Dienstleistungen	2
	Große Bedeutung und/oder Außenwirkung für einen Fachbereich (Abteilung/Bereich)	3

	Große Bedeutung und/oder Außenwirkung für mehrere Fachbereiche (Abteilungen/Bereiche)	5
	Herausragende Bedeutung und Außenwirkung für das gesamte Unternehmen	6
Für diesen Fall gilt die Berechnungsformel $(A5 \times B5 \times C6) \times 50 \text{ Euro} = \text{Prämie max.}$ 7500,00 Euro		

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/367/2010

Schwerpunkt Wirkungsfelder

Einige Regelungen unterscheiden sich gegenüber den pauschalen Bewertungsverfahren der Nützlichkeit, indem die Vorschläge nach dem Nutzen für verschiedene Wirkungsfelder bewertet werden. Dabei werden mehrfach die Wirkungsfelder Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz anders – meist höher – bewertet als andere. Im folgenden Beispiel aus der Metallindustrie wird ein zweigeteiltes Punktesystem vereinbart.

Vorteilsarten	Bewertung				
	Einfach	Mittel	Gut	Sehr gut	hervorragend
Arbeitssicherheit, Ergonomie, Gesundheitsschutz, Brandschutz, Umweltschutz und Verkehrssicherheit	5	10	19	27	41
Sonstige Vorteilsarten wie z. B. Arbeitsablauf, Arbeitserleichterung, Qualitätsverbesserung etc.	4	8	15	22	35

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Mit einem »Punktwertsatz« von 28,50 € ergibt sich zunächst eine maximale Prämie von € 1168,50. Allerdings sind höhere Prämien möglich.

»Bei Anwendung des Vorschlags in mehreren Bereichen werden die Vorteile, die in den einzelnen Bereichen entstehen, additiv zusammengeführt und mit [...] dem] Punktwertsatz multipliziert.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Auch in dieser Vereinbarung wird die Stellung im Betrieb als Korrekturfaktor (zwischen 0,25 und 1,0) berücksichtigt – allerdings erneut mit einer Einschränkung.

»Bei [...] VV zu Arbeitssicherheit, Ergonomie, Gesundheitsschutz, Brandschutz, Umweltschutz und Verkehrssicherheit kommen keine Korrekturfaktoren zur Anwendung.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Eine andere Vereinbarung unterscheidet zunächst zwischen drei Wirkungsfeldern: Umweltschutz, Arbeitssicherheit und anderen »nicht rechenbaren Verbesserungsvorschlägen«. Die beiden ersten Felder werden gegenüber den anderen Vorschlägen um ca. 60 % höher honoriert. Außerdem wird der Reifegrad des Vorschlags berücksichtigt. Die Prämien reichen von € 50 bis maximal € 780, wobei bei sehr hohem Nutzen noch höhere Prämien vergeben werden können. Für den Bereich Arbeitssicherheit sind relativ konkrete Bewertungskriterien aufgeführt (vgl. CD-ROM). Speziell für dieses Wirkungsfeld gilt Folgendes.

»Im Gegensatz zu den sonstigen VV soll [...] auch der Hinweis auf eine drohende Gefahr prämiert werden, selbst dann, wenn der Einreicher keine geeignete Abwendungsmaßnahme vorschlagen kann.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/273/2000

Eine Vereinbarung aus dem Ernährungsgewerbe weist mit 11 verschiedenen Bewertungsfeldern eine wesentlich breitere Palette auf. Dabei genießt keines besonderen Vorzug. Jedes wird für sich in vier Stufen (klein, mittel, groß, überragend) mit bis zu € 2000 bewertet.

- »Funktionsverbesserung
- Verbesserung der Maschinenausnutzung
- Energieeinsparung
- Einsparung Rohstoffeinsatz
- Produktionssicherung
- Einsparung Betriebsmittel
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitssicherheit

Gesundheitsschutz
Organisatorische Verbesserung
Produktqualität.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Die tatsächliche Prämie hängt allerdings wieder vom Tätigkeitsbereich (eigenes oder fremdes Arbeitsgebiet?) und der Stellung der bzw. des Einreichenden ab. Der 1. Faktor gliedert sich in fünf Unterpunkte, deren Prozentwerte (ggf. mit Zwischenwerten) addiert werden.

»Eigenes Arbeitsgebiet?	ja: 0 % – nein: 30 %
Eigener Verantwortungsbereich?	ja: 0 % – nein: 30 %
Lag ein dienstlicher Auftrag vor?	ja: 0 % – nein: 15 %
Gibt es analoge Lösungen im Bereich, die hier Pate gestanden haben?	ja: 0 % – nein: 10 %
Kompetenz zur Einführung des Vorschlags?	ja: 0 % – nein: 15 %.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

So können maximal 100 % erreicht werden. Mindestens 40 % müssen erreicht werden, um überhaupt eine Prämie zu erhalten.

Der zweite Faktor orientiert sich an den Tarifgruppen und variiert zwischen 0,5 für AT-Beschäftigte und 2,0 für die niedrigsten Tarifgruppen. Die beiden Faktoren werden miteinander und dann mit dem oben genannten summierten Prämienwert multipliziert. So können Prämien von einigen Tausend Euro erreicht werden. Die Bewertungen bleiben den Urteilen der beteiligten Gutachter und der (paritätisch besetzten) »Zentralen Vorschlagskommission« vorbehalten. Dabei kann nur die bisherige betriebliche Praxis als Vergleichsmaßstab dienen.

Strukturell ähnlich, aber ohne Korrekturfaktoren ist die Prämierung bei einer Krankenkasse gestaltet. Hier werden die Vorschläge in neun »Handlungsfeldern« mit einer sechsstufigen Skala geprüft und die Einzelbeträge addiert.

Handlungsfelder	Sehr groß €	Groß €	Mittel €	Klein €	Gering €	Gar nicht €
Serviceverbesserung	1000	750	500	250	30–100	0
Direkte Prozesseinsparung	1000	750	500	250	30–100	0
Sachkostenersparnis	1000	750	500	250	30–100	0
Leistungs-verbesserung	1000	750	500	250	30–100	0
Arbeitserleichterung	1000	750	500	250	30–100	0
Verbesserung der EDV	1000	750	500	250	30–100	0
Verbesserung Arbeitssicherheit	1000	750	500	250	30–100	0
Verbesserung Gesundheitsschutz	1000	750	500	250	30–100	0
Verbesserung Umweltschutz	1000	750	500	250	30–100	0

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/321/2003

Auch in diesem Fall können Prämien in Höhe mehrerer Tausend Euro entstehen.

Sehr detailliert erläutert eine Vereinbarung aus der chemischen Industrie die Punktevergabe. Sie berücksichtigt einige weitere Wirkungsfelder (bzw. andere Begriffe als die eben genannten Vereinbarungen) und sieht pro Bereich maximal 100 Punkte vor, die mit jeweils € 5 Euro bewertet werden. Somit können Prämien von maximal € 500 pro Wirkungsfeld erzielt werden (vgl. Anlage 2 der Vereinbarung Chemische Industrie, 080304/295/2003 auf der CD-ROM).

Eine branchenspezifische Besonderheit bilden einige Vereinbarungen im Bereich Krankenhäuser. Die Qualitäts- oder Serviceverbesserungen heißen in diesen Fällen »unmittelbarer Nutzen für den Patienten« und »Hygiene« (080304/326/1996).

Im Bereich öffentlicher Verwaltungen stehen an dieser Stelle öfters »Erleichterungen für den Bürger« (vgl. z.B. Öffentliche Verwaltung, 080304/267/1996 auf der CD-ROM).

Die Vereinbarung eines Versicherungsunternehmens enthält neben den bereits beschriebenen Wirkungsfeldern ein weiteres bemerkenswertes Bewertungskriterium.

»Werden die sozialen Einrichtungen positiv verändert?«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/329/2003

Einen seltenen, aber durchaus logischen Weg zur Prämienermittlung verwendet die Vereinbarung eines Elektronikherstellers. Statt eines eigenen Systems für Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen wird den Vorschlägen analog zu jenen mit rechenbarem Nutzen ein »geschätzter Nutzwert« zugeordnet. Dabei erhalten Vorschläge zur Qualität die höchsten Werte.

Bedeutung	Einfach	Deutlich	Erheblich
Was wird verbessert?	Kleine Verbesserung mit kleinem Einsatzbereich	Deutliche Verbesserung und/ oder mehrere Einsatzbereiche	Ungewöhnliche Verbesserung mit hoher Wirkung u/o übergreifender Einsatzbereich
Zusammenarbeit, Kommunikation, Ordnung, Sauberkeit, (Arbeits-) erleichterung bei internen Prozessen)	100	250	750
Umwelt-, Arbeits-, Brand- und Unternehmensschutz (ESH = Environment, Safety, Security and Health), Daten- und Informationssicherheit	200	500	1500

Effizienz von Entwicklungs-, Fertigungs-, Montageprozessen (Reduzierung von Störungen, Ausschuss, Reparaturen, Wartungen)	400	1000	3000
Qualität von Produkten, Steigerung der externen Kundenzufriedenheit	800	2000	6000

➔ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/368/2011

Die genannten Tabellenwerte werden mit einem festen Prämiensatz von 20% honoriert – auch in diesem Fall mit zwei Korrekturfaktoren: Nähe zum eigenen Arbeitsgebiet (0 bis 1,0) und Realisierungsreife der Idee (0,75 bis 1,25). Die Maximalprämie liegt somit bei € 1500.

Kombination aus Nützlichkeit und Wirkungsfeldern

Einige Vereinbarungen kombinieren die Bewertung nach Nützlichkeit mit den Bewertungen pro Wirkungsfeld (oder umgekehrt) sowie mit der Bewertung der Sonderleistung. Beispielsweise werden folgende Kriterien berücksichtigt.

- »1. Unfall-, Arbeits- und Gesundheitsschutz
- 2. Qualitätsverbesserung (Dienstleistung/Produkte)
- 3. Arbeitserleichterung
- 4. Optimierung des Arbeitsablaufs bzw. der Arbeitsorganisation
- 5. Image- und Werbeverbesserung
- 6. Nicht bewertbare Einsparung
- 7. Betrieblich beeinflussbarer Umweltschutz
- 8. Anwendungsumfang
- 9. Neuheit der Idee, Ausarbeitung.«

➔ ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Für jedes dieser so genannten Kriterien werden Punkte (oder »Wertstufen«) von 0 bis 4 ermittelt. Sie werden im Bereich Unfall-, Arbeits- und Gesundheitsschutz mit je 100 DM, sonst mit 80 DM bewertet. Die Erläuterung der einzelnen Wertstufen bleibt relativ vage.

- »Wertstufe 0: keine erkennbare Verbesserung/keine Bedeutung
- Wertstufe 1: geringe Verbesserung/geringe Bedeutung
- Wertstufe 2: gute Verbesserung/mittlere Bedeutung
- Wertstufe 3: besondere Verbesserung/große Bedeutung
- Wertstufe 4: ausgezeichnete Verbesserung/herausragende Bedeutung.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

In einem anderen Punktesystem wird der Aufwand für die Realisierung der Idee bei der Prämie berücksichtigt.

Kriterium	Bewertung	Punkte
P1 Wie ist die erreichbare Verbesserung, bezogen auf eine Anwendung im Unternehmen, zu bewerten?	wenig bis merklich deutlich erheblich bis hervorragend	1–8 9–16 17–24
P2 Ist die Idee im Unternehmen mehrfach anwendbar?	nicht gegeben klein mittel hoch	0 1 2 3
P3 Wie hoch sind die Aufwendungen für die Realisierung der Idee?	keine klein mittel hoch	0 1 2–5 6–10

 BERGBAU, 080304/363/2009

So werden nach Addition der Punkte für die Kriterien P1 und P2 die Punkte gemäß P3 wieder abgezogen. Die resultierende Punktzahl wird entsprechend einer Tabelle mit einer Prämie zwischen € 50 (1 Punkt) und € 880 (Höchstwert von 27 Punkten) honoriert. Allerdings greift auch hier die Stellung im Betrieb als Korrekturfaktor ein. Die tatsächliche Prämie ergibt sich für AT-Beschäftigte nach Multiplikation mit

0–0,5, für technische Angestellte mit 0,1–1, für Gewerbliche mit 1 und für Auszubildende mit 1,5. Andererseits wird für die Themen Sicherheit, Umwelt und Ergonomie eine Zusatzprämie vergeben.

»Zusätzliche Sicherheits-, Umwelt- und Ergonomieprämie:

Die Prämie beträgt bei
mäßiger Bedeutung 50 €
erheblicher Bedeutung 100 €
hervorragender Bedeutung 250 €.«

 BERGBAU, 080304/363/2009

Eine weitere Vereinbarung berücksichtigt schließlich eine besonders breite Palette unterschiedlicher Kriterien. Dabei kommt zum rechnerischen Ergebnis eine Bewertung der Komplexität des Vorschlags durch das BVW-Gremium hinzu (vgl. Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 080304/284/2002 auf CD-ROM).

Weitere Aspekte

Häufig werden in öffentlichen Verwaltungen, vereinzelt auch in gewerblichen Unternehmen, die Vorschläge mit rechenbarem und nicht rechenbarem Nutzen einheitlich bewertet. Das folgende Beispiel hierzu erweist sich als wenig differenziert.

»Die Prämienhöhe beträgt zwischen DM 100,– und DM 2000,–. Sie richtet sich nach dem Umfang der eigenschöpferischen Leistung und des Nutzens des Vorschlags für die [Firma]. Bei sehr erheblichen Einsparungen kann die Prämie bis zu DM 5000,– erhöht werden.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 080304/338/1998

Mehrfach werden dazu detaillierte Punktesysteme genutzt, in denen wirtschaftliche Aspekte oder »finanzielle Auswirkungen« Punkte wie alle anderen Kriterien erhalten (vgl. Öffentliche Verwaltung, 080304/267/1996 sowie Öffentliche Verwaltung, 080304/306/2004 auf CD-ROM). Die Prämien fallen dort eher bescheiden aus.

Vereinzelt kann die gemäß den Regeln für Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen erhaltene Prämie später auf einen berechenbaren Nutzen überprüft werden.

»Ist innerhalb eines Zeitraumes von 3 Jahren ein berechenbarer Nutzen feststellbar, der zu einer höheren Prämie als der so ermittelten Prämie führt, erhält der Einreicher den vom BVW-Bewertungsausschuss beschlossenen Erhöhungsbetrag als zusätzliche Prämie.«

 KREDITGEWERBE, 080304/317/2003

In einigen Fällen gibt es spezielle Prämien für Kleinstvorschläge, die z. B. im Rahmen des KVP entstehen.

»Die Prämierung von KVP-Vorschlägen erfolgt durch die zuständige Führungskraft gemeinsam mit dem KVP-Beauftragten. Über ein Punktesystem von 1 bis 20 Punkten wird der eingereichte KVP-Vorschlag bei Annahme prämiert. [...] Jeder Punkt ist mit einem Wert von 5 € belegt.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

Genauere Regeln zur Bewertung sind nicht beschrieben. Die KVP-Prämien ähneln somit den folgenden Anerkennungsprämien für nicht umgesetzte Vorschläge.

2.5.4 Anerkennung nicht umgesetzter Vorschläge

Auch wenn ein Vorschlag definitiv nicht umgesetzt wird, halten viele Vereinbarungen eine Anerkennung des Engagements und Aufwands für möglich.

»Als Anerkennung für einen Verbesserungsvorschlag, der nicht angenommen, aber doch mit erheblicher persönlicher Leistung der/ des Vorschlagenden (z. B. mühevolle Ausarbeitung, einfallsreicher Vorschlag) verbunden ist, kann die Bewertungskommission eine Prämie und/oder eine Auszeichnung zuerkennen.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 080304/355/2007

Konkret kann folgendermaßen verfahren werden.

»Für VVg, die infolge sich ändernder Rahmenbedingungen nicht eingeführt werden, kann eine Anerkennungsprämie von EUR 30,– bis EUR 50,– festgelegt werden.

Über die finanzielle Anerkennung hinaus veranlasst der Vorgesetzte, dass die Leistung der Ideengeber – mit deren Einverständnis – herausgestellt wird. Dieses kann unter Beteiligung des Personalrates durch entsprechende Visualisierung vor Ort oder durch spezielle Ideen-Präsentationen (›Idee des Monats‹ etc.) erfolgen.

Der Vorgesetzte stellt sicher, dass im Rahmen des persönlichen Entwicklungsplanes die Leistung des Ideengebers/der Ideengeberin berücksichtigt wird.

Anerkennungsschreiben

Die Einsender/Einsenderinnen erhalten ein Anerkennungsschreiben, wenn für die durchgeföhrten oder durchzuföhrenden VVg wegen Geringfügigkeit der Verbesserung oder dienstlichen Pflichtenkreises des Einsenders/der Einsenderin etc. eine Geldprämie nicht beschlossen werden kann.«

 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/321/2003**

Mitunter werden deutlich höhere Grenzen für die Anerkennungsprämien vorgegeben.

»Für Verbesserungsvorschläge, die nicht in Anspruch genommen werden, kann eine Anerkennungsprämie gezahlt werden. Sie beträgt mindestens € 50.-, höchstens € 500.- Über die Gewährung und über die Höhe dieser Prämie entscheidet der Bewertungsausschuss.«

 **EINZELHANDEL (OHNE KFZ.), 080304/299/2003**

Schließlich legen einige Vereinbarungen fest, dass eine bereits beschlossene Prämie nicht entfällt, wenn der Vorschlag letztlich doch nicht umgesetzt wird.

»Bei Nichtumsetzung eines angenommenen Verbesserungsvorschlags ist die Rückwirkung auf bereits zuerkannte Prämien ausgeschlossen.«

 **BILDUNGS EINRICHTUNG, 080304/355/2007**

2.5.5 Sondervergütungen, Zusatzprämien

Bereits verschiedentlich wurde deutlich: Im Sinne einer fairen Bewertung werden die verwendeten Prämiensysteme von den Betriebsparteien nicht immer als ausreichend angesehen. Ebenso ist bekannt, dass die Chance auf eine Prämie ein wichtiger Motivationsfaktor dafür ist, dass neue Ideen eingereicht werden. Daher enthalten viele Vereinbarungen ergänzende Bestimmungen für Sondervergütungen oder Zusatzprämien verschiedener Art. Sie werden im Folgenden genauer dargestellt.

Zuschläge für besonders erwünschte Wirkungsfelder: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Sicherheit, Umweltschutz

Bei den Prämiensystemen für nicht rechenbare Vorschläge wurden einige Vereinbarungen vorgestellt, die für die Wirkungsfelder Arbeits- und Gesundheitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz erhöhte Prämien vorsehen. Dies gilt auch für Prämien für Vorschläge mit rechenbarem Nutzen. Die Zuschläge variieren hier wiederum erheblich. Gelegentlich stehen durchaus lohnende Geldbeträge in Aussicht.

»VVs mit und ohne berechenbaren Nutzen können [...] zusätzlich unter dem Arbeitssicherheitsaspekt prämiert werden. Für die Höhe der Prämie sind der Grad der beseitigten oder gemilderten Gefährdung und die Qualität der vorgeschlagenen Lösung ausschlaggebend.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/293/2001

Die Prämien bewegen sich zwischen € 100 und € 1600, genauso wie die Prämien für Vorschläge ohne rechenbaren Nutzen. Zusätzlich kann hier der Umweltschutz mit einem Festbetrag prämiert werden.

»Für Vorschläge, die direkt oder indirekt eine Verbesserung des Umweltschutzes im Unternehmen bewirken oder auch einen Umweltschutzaspekt enthalten bzw. die Umweltverträglichkeit unserer Produkte verbessern, wird zusätzlich neben den Prämien gemäß Ziff. [...] eine Umweltprämie gezahlt [...].

Der Umweltschutzaspekt eines VV wird pauschal mit 100,- Euro prämiert.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/293/2001

In besonderen Fällen kann dieser Betrag erhöht werden.

Nachstehend sind etwas geringere Prämien für die gesamte Themenpalette vereinbart.

»Für angenommene Vorschläge zur Humanisierung der Arbeit, zur Verbesserung der Arbeitssicherheit oder des Umweltschutzes können Zusatzprämien gewährt werden. Die Zusatzprämie beträgt höchstens € 1000,- in Stufen von € 50,-.«

 EINZELHANDEL (OHNE KFZ.), 080304/299/2003

Häufiger sind prozentuale Zuschläge auf die Prämie vorgesehen. Sie beginnen bei 2 %, mehrfach werden 20 % oder 30 % Zuschlag bewilligt. Ein Fall geht darüber erheblich hinaus – bei einer einheitlichen Basisprämie von 20 % des rechenbaren Nutzens.

»Verbesserungsvorschläge zum Thema Arbeitssicherheit und Umweltschutz können bei einer Umsetzung max. die doppelte Prämie erzielen.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

Die Prämie kann damit 40 % der jährlichen Ersparnis erreichen.

Zulagen für Gruppenvorschläge

Auch die Beteiligung mehrerer Beschäftigter an einem Vorschlag wird in mehreren Vereinbarungen honoriert. Während im »Normalfall« die Prämie durch die Anzahl der Beteiligten geteilt werden muss, wird die Gesamtausschüttung in einigen Regelungen angehoben. Dabei werden erneut unterschiedliche Wege gewählt. Im »einfachsten« Fall entfallen für Gruppenmitglieder die persönlichen Abschläge, die aufgrund ihrer (höheren) Stellung im Betrieb gelten.

»Bei formellen Gruppen, wie z. B. Beteiligungsgruppen, Gesundheitszirkel etc. [...] kommen keine Korrekturfaktoren zur Anwendung.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Ein anderer relativ einfacher Weg ist die prozentuale Anhebung der Gesamtprämie. In mehreren Vereinbarungen wird die Prämie für Gruppenvorschläge um einen festen Prozentsatz zwischen 10% und 80% erhöht.

»Verbesserungsvorschläge, die im Rahmen einer Gruppenarbeit als Gruppenvorschläge (mehr als 3 Einreicher) eingereicht werden, sind ohne Berücksichtigung der Stellung/Qualifizierung der Beteiligten mit dem Faktor 1,8 zu bewerten.«

➔ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/290/2001

In diesem Fall wird neben der höheren Prämie wieder auf Abschläge bei Beschäftigten in höheren Positionen gemäß dem Korrekturfaktor Stellung im Betrieb verzichtet. Eine andere Vereinbarung (Glas- und Keramikgewerbe, 080304/313/2006) legt im Bereich niedriger Prämien (bis € 150 Prämie) sogar den doppelten Prämienbetrag für Gruppenvorschläge fest. Im Folgenden wird die Prämie bereits bei zwei Einreichenen angehoben.

»Gruppenvorschläge werden noch einmal mit folgenden Faktoren korrigiert.

1 Person Prämie × Faktor 1,0

2 Personen Prämie × Faktor 1,25

3 Personen und mehr Prämie × Faktor 1,50.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/295/2003

Alternativ können direkt die individuellen Beträge erhöht werden: entweder indem die Prämie grundsätzlich mindestens ein Drittel der Ursprungsprämie beträgt oder durch einen individuellen Gruppenbonus.

»Zur Förderung von Gruppenbildung und Gruppenarbeit erhalten die Einreicher von prämierten Gruppenvorschlägen zusätzlich geldwerte Punkte [...].

Neben der Prämie erhalten die Einreicher von Gruppenvorschlägen [...]

Prämie für VV [...]	Punkte pro Gruppenmitglied
≤ 100,- Euro	1
≤ 400,- Euro	2
≤ 1200,- Euro	5
≤ 2500,- Euro	10
Über 2500,- Euro	20

1 Punkt entspricht 5,- Euro.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/293/2001

Somit werden Beträge zwischen € 5 und € 100 pro Gruppenmitglied zusätzlich ausgezahlt.

Zusatzprämie für Weiterverwendung in anderen Bereichen

Bereits in Kap. 2.5.2 und 2.5.3 wurde dargestellt, dass der »Anwendungsumfang« in der Organisation als Faktor zur Prämienhöhe beträgt. Einige Regelungen behandeln die Weiterverwendung des Vorschlags in anderen Bereichen separat. Dies gilt vor allem, wenn sie bei der Erstbewertung nicht bekannt war, sowie in Unternehmen mit mehreren Standorten. Eine Vereinbarung begrenzt dies auf den Zeitraum von zwei Jahren nach Bewertung.

»Sofern der Vorschlag innerhalb von zwei Jahren auch an einer anderen Anwendungsstelle eingeführt wird, sind die daraus entstehenden zusätzlichen Vorteile zu bewerten, und die neue Prämie ist gemäß den ursprünglichen Bewertungsansätzen zu ermitteln.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Eine andere Vereinbarung begrenzt die Zusatzprämie. Sie erhöht dafür allerdings beim Einsatz an ausländischen Standorten die Maximalprämie.

»Wird ein VV an anderen Standorten umgesetzt, so ist er nach den Kriterien der am Standort des Einreichers gültigen Vereinbarung zu bewerten. Die ursprüngliche Prämie kann dann um insgesamt bis zu 10% aufgestockt werden. Die [...] genannten Höchstprämien [€ 92 500] gelten als maximale Gesamtprämie für einen VV.

Wird ein VV auch von ausländischen Standorten eingesetzt, gilt als Höchstprämie Euro 130 000,- brutto.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/340/2003

Erheblich höhere Zuschläge (ca. 70 % bis 90 %) für die Nutzung in einem anderen Bereich sieht eine andere Vereinbarung vor (Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 080304/296/2004), allerdings nur für die ohnehin relativ gering bewerteten Vorschläge ohne rechenbaren Nutzen. Nachstehend wird bereits die Publikation des Vorschlags in der betrieblichen Vorschlagsdatenbank honoriert.

»Für die Einstellung des Vorschlags in der Datenbank erhält der Mitarbeiter eine Zusatzprämie in Höhe von 25 % der örtlich für den Vorschlag festgesetzten Prämie.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

Darüber hinaus wird die Nutzung des Vorschlags in einem anderen Betrieb dieses Konzerns genauer geregelt.

»Soll ein Verbesserungsvorschlag aus dieser Datenbank auf Initiative eines Mitarbeiters in einem weiteren Betrieb umgesetzt werden, so kann von diesem Mitarbeiter ein eigener Verbesserungsvorschlag unter Hinweis auf die Entnahme aus der Datenbank eingereicht werden. Nach Ermittlung des Nutzens für diesen Bereich und der Festsetzung der entsprechenden Prämie gemäß den örtlichen Regelungen erhält der Zweiteinreicher 50 % dieses Prämienbetrages, weitere 50 % werden an die Konzern-Kostenstelle für die Mehrfachnutzung vom nutzenden Betrieb/Bereich gezahlt.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

Teilprämie bei Verbindung mit anderem Vorschlag

Ähnlich wie im letzten Beispiel finden sich vereinzelt Regelungen zur Prämierung von Vorschlägen, die nicht allein für die realisierte Lösung verantwortlich waren. Die folgende Vereinbarung bietet einen breiten Bewertungsspielraum.

»War ein Verbesserungsvorschlag zwar nicht ausschließlich, aber zum Teil für die Verwirklichung ursächlich, ist er mit einem entsprechenden Ursächlichkeitsfaktor zu bewerten, der als Abschlag zwischen 0 und 100 % in 10er-Schritten zu schätzen ist.«

☞ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,

080304/304/2004

In einem anderen Fall sind sogar zwei verschiedene Varianten vorgesehen.

»Prioritätsprämie

Ein VVg, dessen Annahme ausgeschlossen ist, weil bereits ein früherer inhaltsgleicher VVg vorliegt, erhält eine Teilprämie, wenn er innerhalb von 2 Jahren zur Verwirklichung des früher eingereichten und bislang abgelehnten VVg führt. Der Ersteinreicher erhält die volle Prämie. Die Höhe der Teilprämie ist im Einzelfall festzulegen; sie beträgt mindestens 25 % der Prämie des Ersteinreichers.

Initialprämie

Ein VVg, der zur Verwirklichung eines von ihm abweichenden Lösungsweges führt, wird mit einer Sonderprämie in Höhe von mind. 25 % bis max. 50 % der Prämie für die Alternativlösung prämiert.«

☞ POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Zuschlag für besondere Leistungen

Zwar sollen generell gute Leistungen mit entsprechend hohen Prämien honoriert werden. Dennoch enthalten einige Vereinbarungen spezielle Regelungen für besondere Leistungen. Eine Vereinbarung vergibt dafür Punkte wie bei den Vorschlägen mit nicht rechenbarem Nutzen.

»Zur Honorierung besonderer Leistungen kann darüber hinaus eine Zusatzprämie bei folgenden Bedingungen festgesetzt werden (Nein, Ja):

- Geht der VV weit über das unmittelbare Arbeitsgebiet hinaus?
- Kann der VV direkt übernommen werden?
- Liegt eine besonders komplexe Ausarbeitung vor?

Für jedes ›Ja‹ werden 20 weitere Punkte vergeben.«

☞ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/329/2003

Eine andere Regelung sieht in diesem Sinne auch Vorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich als prämierbar an, wenngleich mit Abschlägen (vgl. Telekommunikationsdienstleister, 080304/279/2000 auf CD-ROM). In ähnliche Richtung gehen einzelne Regelungen, die den besonderen Aufwand für die Ausarbeitung eines Vorschlags besonders honorieren.

»Besonders hoher Aufwand bei der Ausarbeitung durch den Einreicher, der die unmittelbare Realisierung eines Verbesserungsvorschages ermöglicht, kann in einem Zuschlag bis 30 % der Prämie berücksichtigt werden.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/304/2004

Prämie für das Einreichen mehrerer Vorschläge

Besonders werbewirksam für das IDM/BVW sind Prämien für Beschäftigte, die wiederholt Vorschläge einreichen. Dies bezieht sich meist auf ein oder zwei Kalenderjahre. Einzelne Regelungen sehen dafür Festbeträge vor.

»Jeder Mitarbeiter erhält bei Beteiligung an mehr als 3 realisierbaren Ideen eines Kalenderjahres einen Bonuswert in Höhe von 25 € je weitere Idee (Bonus für das überdurchschnittliche Engagement des Ideengebers ab dem vierten Verbesserungsvorschlag).«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/364/2006

Gemäß anderen Regelungen werden dagegen die Prämien prozentual erhöht.

»Werden innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren mehrere Vorschläge eines Mitarbeiters eingeführt, kommen folgende Zusatzprämien zur Auszahlung:

2. und 3. Vorschlag: 20 % der jeweils gewährten Prämie
4. und 5. Vorschlag: 25 % der jeweils gewährten Prämie
- ab 6. Vorschlag: 30 % der jeweils gewährten Prämie.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/308/2006

Tombolas, Verlosungen, Preisverleihungen

In ähnliche Richtung gehen die relativ häufigen Regelungen über besondere Veranstaltungen. Dabei können Beschäftigte, die Vorschläge einreichen, zusätzliche Preise gewinnen oder verliehen bekommen. Mitunter werden die »besten« Ideengeber vereinbarungsgemäß besonders gewürdigt.

»Für jeden einzelnen Mitarbeiter wird ein persönliches Punktekonto geführt, auf dem die jeweils [...] erreichten Punkte gutgeschrieben werden. [...]

In jedem Quartal wird in jedem teilnehmenden Werk dem Punktbesten des abgelaufenen Quartals ein Preis verliehen, der vom Unternehmen jeweils frei wählbar ist.

Darüber hinaus werden am Jahresende die drei Punktbesten aller Standorte mit den drei Jahrespreisen ausgezeichnet. Auch diese Preise sind vom Unternehmen jeweils frei wählbar.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/313/2006

Nachstehend zählt nur der jeweils wertvollste Vorschlag.

»Der Vorschlag mit dem größten Einsparungsbetrag (mindestens 5000 Euro im Jahr) erhält [zur regulären Prämie von] 20 Prozent zusätzlich eine am Jahresanfang zu benennende Sonderprämie. Sollten 2 Vorschläge mit gleichem Einsparungsbetrag vorliegen, entscheidet das Los.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/349/2008

Eine andere Vereinbarung honoriert besonders gute Best Practice-Vorschläge.

»Beispielhafte realisierte Ideen/Initiativen, die als Best Practice für das Unternehmen freigegeben werden, erhalten eine angemessene Best-Practice-Prämie.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

Allein die Abgabe eines (ernsthaften) Vorschlags ermöglicht in anderen Regelungen einen Gewinn bei der Jahresverlosung – im folgenden Beispiel zusätzlich zur Prämie von immerhin 25 % des Jahresnutzens.

»Jeder Einreicher erhält für jeden ernsthaften Vorschlag – unabhängig von einer späteren Prämierung oder Umsetzung – ein Los.

Bei Gruppenvorschlägen erhält jedes Gruppenmitglied ein Los. Außerdem erhält die Gruppe ein Gruppenlos.

Gruppen- und Einzellose nehmen jeweils an einer Jahresverlosung teil, bei der Sachpreise an die Einreicher verlost werden.«

 WASSERVERSORGER, 080304/334/2008

In einer Krankenkasse mit eher geringen Prämiensätzen ist dafür immerhin ein Preis in Höhe von € 500 festgelegt.

Ein noch größerer Geldbetrag wird nachstehend für Verlosungen zusätzlich zur Preisverleihung sogar vierteljährlich bereitgestellt.

»Pro Quartal werden unter allen als anerkannt eingestuften Verbeserungsvorschlägen 3 Hauptpreise im Wert von 700 Euro, 500 Euro, und 300 Euro verlost, die als Event-Gutschein oder auf besonderen Wunsch als Geldbetrag ausgeschüttet werden (gilt nur für die Hauptpreise). Zusätzlich werden pro Quartal 3 Sachpreise im Wert von jeweils 80 Euro verlost.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/349/2008

Ähnliche Quartalsverlosungen führt das jüngst zitierte Unternehmen aus dem Glas- und Keramikgewerbe (080304/313/2006) zusätzlich zu den Preisverleihungen durch – allerdings nur mit einem Gewinn ohne festgelegten Betrag.

Prämien für Gutachter

In zwei Vereinbarungen werden ungewöhnliche Sonderzahlung geregelt: Anerkennungsprämien für die Gutachter der Vorschläge. Während in einem Fall grundsätzlich € 16 pro fristgerecht bearbeiteter und umgesetzter Idee gezahlt werden, sieht die andere Vereinbarung eine prozentuale Prämie vor.

»Der Gutachter, der für die Einführung eines VVg oder die Nachnutzung eines VVg verantwortlich ist, erhält 1 % der errechneten Jahreseinsparung bis max. EUR 500,–/brutto. Bei zentralem Regelungsbedarf gilt dies auch für den Gutachter der Zentrale der Unternehmen. Die Zahlung einer Gutachterprämie kommt bei Nichteinhaltung der Fristen [...] nicht in Betracht.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Da in diesem Fall grundsätzlich die zuständigen Führungskräfte die Gutachter sind, kann dies immerhin deren Bereitschaft fördern, die Vorschläge positiv zu bewerten. Nachstehend ist der Fall vorgesehen, dass ein Gutachter den Vorschlag mitgestaltet.

»Wird der VV durch den Gutachter in seiner Qualität maßgeblich verbessert und so eingeführt, dann steht auch dem Gutachter eine entsprechende Prämie zu. Über die Höhe entscheidet der Prüfungsausschuss.«

 MESS- STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/370/2000

2.5.6 Zeitpunkt der Prämierung und Auszahlung der Prämie

Vor allem bei Vorschlägen mit rechenbarem Nutzen, gelegentlich auch ohne rechenbaren Nutzen können zwei Ziele sich widersprechen:

- a) der Wunsch der Beschäftigten nach einer zügigen Prämierung und Auszahlung der Prämie
- b) der Wunsch nach einer genauen Ermittlung des Nutzens und damit nach einer sachlich korrekten Prämierung.

Denn häufig kann der genaue Nutzen erst nach der Umsetzung oder gar nach einer längeren Anwendungsphase des Vorschlags bestimmt werden. Der Zeitpunkt der Auszahlung der Prämie wird daher durchaus unterschiedlich gehandhabt. Primär ist zwischen zwei Hauptgruppen zu unterscheiden: Auszahlung nach Beschluss über die Prämie oder nach Umsetzung des Vorschlags. In beiden Fällen gibt es gewisse Varianten.

Auszahlung nach Beschluss über die Prämie

Einige Vereinbarungen legen eine sehr schnelle Auszahlung fest.

»Die Auszahlung der Prämie erfolgt nach Annahme des Vorschlags.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Präziser lautet folgende Formulierung.

»Die Prämien werden unmittelbar nach der Bewertung des Vorschlags vom Teamleiter des BVW-Teams und dem vom Betriebsrat benannten Mitarbeiter zur Übergabe bzw. Auszahlung angewiesen, unabhängig davon, zu welchem Zeitpunkt der Verbesserungsvorschlag abgeschlossen bzw. realisiert sein wird.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/356/2010

Andere Vereinbarungen bestimmen eine Auszahlungsfrist von vier Wochen nach Festlegung der Prämie. Eine Regelung sieht einen Zeitraum von sechs Monaten vor. In anderen Fällen erfolgt die Auszahlung in der Regel oder möglicherweise vor der Umsetzung.

»Sollte die Realisierung der Idee noch Zeit in Anspruch nehmen, so kann die Prämie auch schon vor Umsetzung ausgezahlt werden. Dies geschieht in Absprache zwischen Ideennehmer und dem Ideenmanagement.«

 BERGBAU, 080304/363/2009

Auszahlung nach der Umsetzung

Etwa genauso oft ist festgelegt, dass der Vorschlag vor der Auszahlung realisiert sein muss.

»Prämien werden grundsätzlich erst nach Durchführung der Maßnahmen bzw. deren Sicherstellung gezahlt.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

Schärfere Anforderungen enthält folgende Vereinbarung.

»Voraussetzung für eine Prämierung ist, dass ein Verbesserungsvorschlag nachweislich umgesetzt wurde.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/332/2000

Dafür wird der nächste Schritt exakt beschrieben.

»Die Geschäftsführung bewilligt die Prämienzahlung, unterschreibt die Prämienurkunde und überreicht diese zusammen mit dem Prämiencheck in Anwesenheit der/des Betriebsratsvorsitzenden.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/332/2000

Vielfach wird das Problem erkannt, dass der genaue Nutzen und damit die Prämienhöhe auch bei der Realisierung noch nicht feststehen. Daher ist die Auszahlung nachstehend zu einem sehr späten Zeitpunkt angesetzt.

»Die Prämienzahlung erfolgt nach Realisierung des Ertrages.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/343/2007

Dies kann kaum im Sinne der Einreichenden sein. Daher sehen andere Vereinbarungen ein zweistufiges Verfahren zur Berechnung der Prämie vor.

»Das Bewertungsteam kann entscheiden, dass eine Prämie erst nach erfolgreicher Einführung des VVs gewährt wird.

Bei unsicherer Prognose des geldwerten Nutzens eines VVs kann das Bewertungsteam eine Abschlagszahlung auf die zu erwartende Prämie festlegen.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/268/2002

Im letzten Fall wird erst nach einem längeren Nutzungszeitraum – z. B. nach einem Jahr – die tatsächliche Prämie ermittelt und die Differenz zur Abschlagszahlung nachgezahlt.

Gemäß einer anderen Regelung wird die Vorabprämie noch später ausbezahlt.

»Sind für VV, die seit mindestens zwei Monaten angewandt werden, die zu erwartenden Vorteile nicht mit ausreichender Zuverlässigkeit zum Zeitpunkt der Bewertung bestimmbar, so kann eine Vorabprämie gewährt werden. Für die Ermittlung der Vorabprämie werden bis zu 50 % der auf Basis der geschätzten Vorteile ermittelten Prämie zugrunde gelegt. Die endgültige Prämie wird dann nach einem statistisch abgesicherten Zeitraum, spätestens jedoch nach Ablauf des ersten Anwendungsjahres ermittelt.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/343/2007

In einem Fall werden bis zu zwei Dritteln der errechneten Prämie als Vorabprämie bezahlt. Andere Regelungen sehen deutlich geringere Anteile vor. Häufig wird betont, dass einmal ausgezahlte Prämien nicht mehr zurückgezahlt werden müssen.

»Eine positive Differenz wird dem Einreicher nachträglich ausbezahlt. Eine negative Differenz hat keine Auswirkungen auf die bereits ausgezahlte Mindestprämie.«

 WASSERVERSORGER, 080304/334/2008

Auch nach Festlegung und Auszahlung der vollen Prämie besteht in vielen Vereinbarungen noch die Möglichkeit, die Prämie zu erhöhen.

»Eine Nachprämierung ist bis längstens 2 Jahre, gerechnet vom Tag der Absendung des Annahmebescheids oder Ablehnungsbescheids, möglich. [...] Ergibt sich nach der Verwirklichung eines VVg, dass der Nutzen der Verbesserung erheblich größer ist als ursprünglich erwartet wurde, so hat der für die Einführung des VVg Verantwortliche die Nachprämierung zu veranlassen. Auch der Einreicher kann eine Nachprämierung beantragen. Der Antrag ist zu begründen. Über die Nachprämierung entscheidet die BVW-Kommission, sofern ein Betrag von EUR 260,-/brutto überschritten wird.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

In einer Krankenkasse (080304/336/2007) liegt die Mindestgrenze der Nachprämierung bei € 50. Die Beantragungsfrist beträgt in einem Krankenhaus (080304/325/2006) drei statt zwei Jahre. Folgende Vereinbarung verpflichtet sogar dazu, die Prämienhöhe nachzuprüfen.

»Nach Ablauf eines Jahres wird der Verbesserungsvorschlag nochmals überprüft. Zeigen sich Änderungen zu Gunsten des Vorschlagenden, so erfolgt eine Nachbewertung.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/307/2001

2.5.7 Weitere Regelungen zur Prämierung

Neben den bisher dargestellten wesentlichen Regelungen zur Prämienhöhe und ihrer Auszahlung beschreiben viele Vereinbarungen weitere nützliche Details. Sie werden im Folgenden jeweils kurz benannt.

Freizeit statt Geld- bzw. Sachprämie

Laut einigen Vereinbarungen – primär in öffentlichen Einrichtungen – können Prämien statt als Geld- oder Sachwerte auch als Freizeit gewährt werden.

»Für Prämien kann bis zu einer Höhe von 1000 DM anstelle der Geldprämie für ganze Tage Sonderurlaub [...] bzw. bezahlte Freizeit [...] gewährt werden. Dabei ist je Sonderurlaubstag oder Tag einer bezahlten Freizeit bei Beamtinnen und Beamten bis einschließlich der Besoldungsgruppe A 8 bzw. bei Angestellten bis einschließlich Vergütungsgruppe Vc BAT sowie bei Arbeiterinnen und Arbeitern pauschal ein Wert von 150 DM zu Grunde zu legen. Für alle darüber liegenden Besoldungs- und Vergütungsgruppen ist ein Wert von 250 DM zu Grunde zu legen. Der nach dem Sonderurlaub oder der bezahlten Freizeit verbleibende Anteil der Prämie wird in Geld ausgezahlt.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

Prämienanspruch für ausscheidende Beschäftigte

Viele Vereinbarungen regeln den Fall, dass die bzw. der Einreichende die Organisation verlässt, bevor das Prämierungsverfahren abgeschlossen ist. Dabei sollen ihr bzw. ihm alle Rechte der Vereinbarung erhalten bleiben.

»Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses des Einsenders mit [...] hat auf die Gewährung der Prämie grundsätzlich keinen Einfluss.«

☞ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Weitergehende Regelungen und eine Einschränkung weisen einige andere Vereinbarungen auf.

»Der Vergütungsanspruch geht bei Todesfällen auf die gesetzlichen Erben über.

Bei fristloser Kündigung aus wichtigem Grund gemäß §626 BGB durch den Arbeitgeber kann die Auszahlung der Prämie versagt werden. Die Entscheidung hierüber trifft der Bewertungsausschuss. Die Prämie kann bei finanziellen Forderungen des Unternehmens gegen den ehemaligen Mitarbeiter aufgerechnet werden..«

☞ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Auch für folgenden Sonderfall ist das Vorgehen geklärt.

»Sind keine Erben zu ermitteln, so wird die Prämie einer sozialen Einrichtung am Standort zugeführt.«

☞ NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/340/2003

Tarifliche Prämienanpassung

Laut mehreren Vereinbarungen sollen die Prämien und z.T. die Maximalprämien entsprechend der Tarifentwicklung laufend angehoben werden, soweit sie feste Geldbeträge im Rahmen von Stufen- oder Punktesystemen enthalten.

»Der Punktwertsatz [...] wird zum Ende eines jeden Geschäftsjahres entsprechend der durchschnittlichen Tariferhöhung [...] angepasst und gilt dann für das folgende Kalenderjahr.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Finanzierung der Prämien

Einige Vereinbarungen legen fest, woher das Geld für die Prämien kommen soll. Ähnlich wie bei den Kosten für die Umsetzung gilt im Regelfall Folgendes.

»Prämien sind grundsätzlich zu Lasten der Kostenstelle des Begünstigten zu buchen, der den Nutzen des Vorschlages hat.

Aus Gründen einer wirtschaftlichen Abwicklung können Prämien bis zu einer von der Leitung festzulegenden Grenze auf der Kostenstelle des Einreichers belassen werden.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

Wird der Verbesserungsvorschlag von mehreren Stellen genutzt, sind die jeweiligen Prämienanteile von allen beteiligten Stellen zu finanzieren. Sie müssen daher die erforderlichen Mittel in der Kostenplanung bereitstellen.

»Für die Auszahlung der Prämien muss jeder Standort/Geschäfts-
bereich ein entsprechendes Budget – zentral oder je Kostenstelle –
vorhalten.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/304/2004

In öffentlichen Einrichtungen werden die Prämien vereinzelt aus zentralen Haushaltssmitteln gezahlt: z. B. über die »Geschäftsstelle für das BVW der Finanzbehörde« oder wie im folgenden Beispiel aus dem Körperschaftsvermögen einer Universität.

»Die Prämien und Auszeichnungen werden aus Mitteln des Körperschaftsvermögens [...] finanziert.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 080304/355/2007

Zudem muss dafür gesorgt werden, dass das Budget bei Bedarf aufgestockt wird.

»Sofern die Höhe der zu gewährenden Prämien erwarten lässt, dass der Ansatz nicht ausreichend sein wird, ist dem Direktorium rechtzeitig unter Darlegung der Gründe ein Antrag auf zusätzliche Mittel im Rahmen der gegenseitigen Deckungsfähigkeit vorzulegen.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

In einer Krankenkasse erfolgt die Finanzierung dagegen dezentral.

»Im Rahmen der Finanzplanung erhalten die Abteilungs-/Filialleiter ein Budget, auf das die festgesetzten Prämien angerechnet werden.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/321/2003

2.5.8 Abgaben, Besteuerung der Prämien

Die meisten Vereinbarungen berücksichtigen die Tatsache, dass Geldprämien grundsätzlich und Sachprämien ab einem laufend angepassten Freibetrag (2012: € 44/Monat, laut § 8 Abs. 2 S. 9 EStG) als Einkommen betrachtet, daher versteuert und mit Sozialversicherungsbeiträgen belastet werden. In der Mehrheit der Regelungen müssen Prämienempfänger diese Abzüge selbst tragen. Es finden sich jedoch auch günstigere Regelungen.

»Die festgesetzte Prämie wird dem Einreicher in voller Höhe ausgezahlt, d.h. anfallende Steuern und Sozialversicherungsabgaben trägt das Unternehmen.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/357/2006

Einige Regelungen definieren einen Betrag, bis zu dem der Arbeitgeber die Abzüge erstattet.

»Bei allen prämierten [...] Vorschlägen bis zu 5000 € Prämie pro Einreicher trägt das Unternehmen die Steuer- und Sozialversicherungsabgaben. Es erfolgt insoweit eine Nettohochrechnung der Prämie.«

Höhere Prämien sind bis 5000 € steuerfrei, darüber hinaus gehende Prämiensummen unterliegen der normalen Abgabenregelung.«

➔ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

In einem anderen Unternehmen werden bis zum gleichen Prämienbetrag nur die Steuern erstattet. Andere Beispiele verwenden deutlich niedrigere Grenzbeträge. Im geringsten Fall werden nur Sachprämien steuerfrei überreicht.

2.6 Werbung fürs Ideenmanagement, Information der Beschäftigten

Ähnlich wie bei den Preisverleihungen, Verlosungen und Tombolas (vgl. Kap. 2.5.5) regeln viele Vereinbarungen, wie für das IDM/BVW betrieblich geworben werden kann. Im Vordergrund steht dabei meist, das Verfahren bekannt zu machen und neue Vorschläge zu gewinnen. Eine typische Vorgehensweise ist im Folgenden formuliert.

»Das [...] -Ideenmanagement soll durch geeignete Marketingmaßnahmen bei allen [...] -Beschäftigten bekannt gemacht werden. Einmal jährlich werden alle [...] -Beschäftigten im Rahmen einer Sonderaktion zur Einreichung von Ideen aufgerufen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/348/2010

Diese Aktionen werden mitunter konkretisiert.

»Durch Sonderaktionen des BVW sollen thematisch oder nach Einsendergruppen eingegrenzte Verbesserungsvorschläge der Unternehmensangehörigen gezielt und besonders schnell gewonnen, ausgewertet und eingeführt werden. Es kann sich hierbei um zentrale Sonderaktionen handeln bzw. kann jede selbstständige OrgE Sonderaktionen des BVW eigenverantwortlich gestalten, erproben und einführen.«

➔ TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

Dabei müssen Beteiligungsrechte des zuständigen Betriebsrats gewahrt und Grundsätze, die gegenüber dem Standardverfahren leicht modifiziert sind, eingehalten werden (vgl. Telekommunikationsdienstleister, 080304/279/2000 auf CD-ROM).

Ebenso sollen die Beschäftigten persönlich und in Informationsveranstaltungen über die Funktionsweise des IDM/BVW aufgeklärt werden.

»Die Mitarbeiter einschließlich der Auszubildenden sind – soweit wie möglich – persönlich anzusprechen (z. B. in Betriebsversammlungen, Arbeitsbesprechungen) und über Einzelheiten des BVW aufzuklären.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 080304/276/2001

Dazu gehört auch, die Führungskräfte gezielt einzubinden.

»Die Ziele und Inhalte der Bausteine des Ideenmanagements sowie die Regelungen dieser Betriebsvereinbarung sind den Beschäftigten durch die zuständigen Führungskräfte in Informationsveranstaltungen zu vermitteln. Als Grundlage dafür werden entsprechende Schulungen für Führungskräfte durch die Systemkoordination angeboten.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Zudem werden die betrieblichen Medien eingeschaltet.

»Zusätzlich erfolgt die Information der Mitarbeiter/innen über den Informationsschaukasten [...] und die Mitarbeiterzeitschrift [...].«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/352/2003

Ein weiterer Werbeträger sind die bereits prämierten (und umgesetzten) Vorschläge.

»Der Arbeitskreis ›Ideenbörse‹ berichtet regelmäßig in der Mitarbeiterzeitung und im Mitteilungsblatt des Personalrats über entschiedene Verbesserungsvorschläge und deren Prämierung. Die Veröffentlichung erfolgt ohne Namensnennung, es sei denn, die/der Betroffene gibt hierfür ihr/sein Einverständnis.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/300/2001

Flankierend können die Fachkräfte für das IDM/BVW entsprechend gefördert werden.

»[Dazu] koordiniert die BVW-Geschäftsstelle den behördenübergreifenden Erfahrungsaustausch aller Koordinatoren für das Betriebliche Vorschlagswesen.«

➔ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

Auch die bereits in Kap. 2.4.8 erwähnten regelmäßigen Berichte zum IDM/BVW können als Werbung genutzt werden.

»Über die Arbeit des Betrieblichen Vorschlagswesens ist eine jährliche Auswertung für den Vorstand, den Personalrat und den Verwaltungsrat zu erstellen. Diese wird im Intranet veröffentlicht. Hierüber ist ebenfalls [...] in der Mitgliederzeitschrift zu berichten.«

➔ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/336/2007

2.7 Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen

Wenn Vorschläge eingereicht und umgesetzt werden, könnten für die Einreichenden und andere Beschäftigte Nachteile entstehen. Daher legen viele Vereinbarungen Wert darauf, Nachteile – soweit möglich – durch entsprechende Vorkehrungen auszuschließen oder zumindest wie im Folgenden pauschal einzugrenzen.

»Als Folge eingereichter Ideen darf keinem Mitarbeiter, keinem Patienten, keinem Heimbewohner und keinem Angehörigen ein Nachteil entstehen.«

➔ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/351/2008

Im Einzelfall lässt sich dies schwer durchsetzen und ein entstandener Nachteil nur bedingt auf den Vorschlag zurückführen. Im Folgenden werden daher konkretere Schutzregelungen vorgestellt.

2.7.1 Schutz der Einreichenden

Durch ihre Vorschläge könnten Einreichende als Kritiker, Besserwisser oder Querulanten erscheinen. Sie sollen daher durch Regelungen wie die folgende geschützt werden.

»Beschäftigten dürfen wegen ihrer Beteiligung am [...] -Ideenmanagement oder wegen des Inhalts ihrer Verbesserungsansätze keine Nachteile entstehen. Die Umsetzung eines Verbesserungsansatzes darf nicht dazu führen, dass der Einreicher im Unternehmen nicht weiterbeschäftigt wird.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 080304/324/2003

Eine Hochschule führt dies noch detaillierter aus.

»Dies gilt auch und insbesondere dann, wenn Fehler oder unwirtschaftliche Verhaltensweisen aufgedeckt werden oder ein Verbesserungsvorschlag nicht realisiert werden kann.«

 BILDUNGS EINRICHTUNG, 080304/355/2007

Das Gleiche gilt bei Einsprüchen und Beschwerden gegen die Bewertung des Vorschlags.

»Dem Einreicher eines VV darf aus der Einreichung – insbesondere bei Einsprüchen und Beschwerden – kein Nachteil entstehen.«

 METALLERZUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

2.7.2 Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Es ist besonders wichtig, den Datenschutz zu gewährleisten und die vertraulichen (eventuell pseudonymisierten) Daten der Einreichenden vor Missbrauch zu schützen. Dies gilt insbesondere, wenn IT-Verfahren eingesetzt werden, um die Vorschläge zu erfassen und zu dokumentieren.

»Die im Rahmen des Ideenmanagements gespeicherten personenbezogenen Daten dienen ausschließlich den Zielen dieser Dienstvereinbarung. Eine Nutzung zum Zwecke von Leistungs- und Verhaltenskontrollen ist nicht zulässig.«

☞ KREDITGEWERBE, 080304/302/2005

Dazu gehört auch, die Nutzungsbedingungen konkret zu regeln.

»Es besteht Einigkeit darüber, dass durch diese Betriebsvereinbarung der Schutz personenbezogener Daten sowie die Vertraulichkeit elektronisch übermittelter Daten gewährleistet wird.

Im Anhang werden die Rollen der Nutzer mit den jeweiligen Zugriffsberechtigungen festgelegt.«

☞ CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/311/2004

Nachstehend wird explizit jeder Leistungsdruck ausgeschlossen.

»Ziele im Rahmen von Projekten dürfen den MitarbeiterInnen nicht als Sollvorgaben über die Anzahl der einzureichenden Direkt-VVs vorgegeben werden. Eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle aufgrund der Anzahl der eingereichten Direkt-VVs findet ebenfalls nicht statt.«

☞ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 080304/371/1998

2.7.3 Schutz vor Rationalisierungswirkungen

Die häufigsten Schutzregelungen betreffen die Sorge, dass durch Rationalisierungswirkungen der Vorschläge bisher erforderliche Arbeiten überflüssig oder erheblich verändert werden, so dass die jeweiligen Beschäftigten ihre bisherigen Aufgaben ganz oder teilweise verlieren. Dies kann relativ pauschal untersagt werden.

»Durch den Vorschlag dürfen keine Beschäftigungsverhältnisse gefährdet werden, d.h. keine betriebsbedingten Kündigungen durch den Verbesserungsvorschlag.«

☞ VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/337/2006

Dies ist jedoch nicht leicht realisierbar. Daher enthalten einige Vereinbarungen konkrete Verfahrensweisen zum Schutz der Betroffenen vor Rationalisierungsfolgen.

»Sollten sich durch Verbesserungsvorschläge eines Mitarbeiters Rationalisierungseffekte ergeben, die zum Wegfall eines Arbeitsplatzes führen, wird nach folgendem Stufenplan vorgegangen:

1. Dem Betroffenen soll ein gleichwertiger Arbeitsplatz angeboten werden, der seiner bisherigen Tätigkeit und Qualifizierung entspricht. Dabei werden zunächst freie oder geplante Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmensbereiches und Standortes, in dem der Mitarbeiter tätig ist, berücksichtigt.
2. Ist zur Übernahme eines vorhandenen oder geplanten gleichwertigen Arbeitsplatzes der Erwerb zusätzlicher Fachkenntnisse erforderlich, ist eine entsprechende Fortbildungsmaßnahme zu veranlassen. (Diese Fortbildungsmaßnahmen erfolgt längstens für die Dauer von 12 Monaten.) Die Fortbildungsmaßnahme findet grundsätzlich während der Arbeitszeit statt. Anfallende Kosten einschließlich des Verdienstausfalls übernimmt das Unternehmen.«

☞ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 080304/293/2001

Einen weiteren Schutzaspekt stellt die Hinzuziehung des Betriebsrats dar.

»Vor entsprechenden Gesprächen mit betroffenen Beschäftigten ist der Betriebsrat einzuschalten.«

☞ LANDVERKEHR, 080304/271/2000

Sollte ein gleichwertiger Arbeitsplatz nicht zur Verfügung stehen, muss zumindest das Einkommen der Beschäftigten gesichert sein (so genannte Besitzstandswahrung).

»Hat ein Verbesserungsvorschlag zur Folge, dass sich die Vergütung eines Mitarbeiters durch Versetzung auf einen geringerwertigen Arbeitsplatz oder durch Abwertung des bisherigen Arbeitsplatzes mindert, so erhält dieser Mitarbeiter eine Vergütungssicherung.

Die Vergütungssicherung entspricht der Differenz zwischen der tariflichen Vergütung vor und nach der Umsetzung des Verbesserungsvorschlags.

Zur tariflichen Vergütung zählen Grundvergütung, Ortszuschlag und Allgemeine Zulage. Bei der Vergütungssicherung handelt es sich um eine Sonderzulage, die nach Ablauf von zwei Jahren auf Tariferhöhungen angerechnet, die im Übrigen aber nicht widerrufen werden darf.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/326/1996

Eine weitere Möglichkeit, negative Auswirkungen durch Verbesserungsvorschläge zu reduzieren, besteht darin, derartige Vorschläge hinsichtlich der Prämierung zu sanktionieren.

»Nicht prämienberechtigt sind Vorschläge, deren Ziel ausschließlich im Abbau von Mitarbeiterkapazitäten liegt. Weiterhin sind Vorschläge nicht prämienberechtigt, deren Inhalt auf den Abbau von Sozialleistungen gerichtet ist.«

 KREDITGEWERBE, 080304/317/2003

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Die in Kapitel 2 beschriebene Organisation des IDM/BVW macht deutlich: Arbeitnehmervertretungen sind in vielen Fällen eng in die Bewertung und Prämierung der Vorschläge eingebunden. Häufig sollen sie sogar daran mitwirken, die Beschäftigten zu motivieren sowie Vorschläge zu entwickeln und einzureichen. Allerdings werden sie beim so genannten Vorgesetztenmodell (vgl. Kap. 2.4.1) teilweise erst bei Vorschlägen mit höheren Prämien oder bei Einsprüchen eingebunden. Außerdem ist nicht immer klar, ob nur einzelne Mitglieder oder das ganze Gremium bei Informationen, Beratungen oder Entscheidungen beteiligt werden.

3.1 Informationsrechte des BR/PR

Als geringste Form der Beteiligung wird gelegentlich festgelegt, dass der Betriebs- bzw. Personalrat über die Vorschläge informiert wird.

»Der verantwortliche Ansprechpartner des Ideenmanagements ver einbart mit einem beauftragten Mitglied des beteiligten Betriebsrates regelmäßige Informationsgespräche über die zur Entscheidung an stehenden VV.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Andere Regelungen gewähren Einsicht in die prämierten Vorschläge bzw. einen regelmäßige Überblick.

»Der Personalrat und der Vorstand der [Firma] werden vierteljährlich über den Sachstand des Ideenmanagements informiert.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/316/2007

Gelegentlich erhält die Arbeitnehmervertretung Einsicht in alle Vorschläge, z. B. auf Basis einer entsprechenden Software.

»Der Betriebsrat hat das Recht auf DV-gestützte Einsicht in alle Verbesserungsvorschläge.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

3.2 Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung im System des IDM/BVW

Mehrheitlich sind Vertreter des Betriebs- bzw. Personalrats vereinbarungsgemäß frühzeitig in die Bewertung der Vorschläge eingebunden. Beispielsweise kann ein Vertreter oder eine Vertreterin beim Vorgesetztenmodell bereits als Mitglied des so genannten Bewertungsteams an der Bewertung teilnehmen (vgl. Kap. 2.4.1 Glas- und Keramikgewerbe, 080304/268/2002). Gemäß einer anderen Regelung entscheiden Führungskraft und Betriebsrat gemeinsam über den Vorschlag. Hier ist das einzelne zuständige Betriebsratsmitglied gemeint.

»Die Führungskraft befindet gemeinsam mit dem zuständigen Betriebsrat darüber, ob der Vorschlag, der ihren Verantwortungsbereich betrifft, angenommen (vollständig oder teilweise) und umgesetzt wird oder nicht angenommen wird. [...] Die Prämierung wird jeweils durch die Führungskraft gemeinsam mit dem zuständigen Betriebsrat vorgenommen, die auch den Verbesserungsvorschlag beurteilt haben.«

 LANDVERKEHR, 080304/271/2000

In manchen Regelungen ist der Betriebsrat (hier ist tatsächlich das Gremium gemeint) sogar der erste Adressat der Vorschläge (vgl. Kap. 2.4.2: Sonstige Verkehrsdiensleister, 080304/310/1998). Vereinzelt ist er auch der Adressat für Einsprüche seitens der Einreichenden.

»Ist der Einreicher mit der Ablehnung seines Vorschlages durch die Bewertungskommission nicht einverstanden, so kann er innerhalb von 10 Tagen nach Zugang der Entscheidung beim Betriebsrat Widerspruch einlegen. Der Betriebsrat ist verpflichtet, die Beschwerde unverzüglich zu prüfen und den Einsender zu hören.

Innerhalb von 14 Tagen hat der Betriebsrat diesen Widerspruch an den Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen weiterzuleiten.«

 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 080304/359/1992

3.2.1 Beteiligung an den Entscheidungsgremien

Fast alle Vereinbarungen schreiben vor, dass mindestens ein oder mehrere Vertreter der Arbeitnehmervertretung der Bewertungskommission (-Ausschuss, -Gremium o. Ä.) angehören. Dabei wird häufig eine paritätische Zusammensetzung festgelegt, wobei die Größe des Gremiums zwischen zwei und zwölf Mitgliedern erheblich variieren kann. Oft wird darauf hingewiesen, dass jeweils auch Stellvertretende zu benennen sind.

Paritätische Besetzung

Eine typische Zusammensetzung mit vier stimmberechtigten Mitgliedern sowie dem BVW-Beauftragten legt die folgende Regelung fest.

»Die BVW-Kommission[en] der Betriebe setzen sich zusammen aus:

- einem Mitglied der Betriebsleitung (Vorsitzender),
- dem Vorgesetzten des Einreicher bzw. dem Gutachter oder einem von ihm benannten Vertreter,
- zwei Mitgliedern des Betriebsrates (BR).

Der BVW-Beauftragte nimmt beratend an den Sitzungen der BVW-Kommission des Betriebs teil.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Auch der in der Zentrale gebildete BVW-Ausschuss ist in dieser Regelung paritätisch besetzt. Um das Paritätsprinzip konsequent durchzusetzen, bedarf es einer angemessenen Lösung, um bei Stimmengleichheit in diesem obersten Entscheidungsgremium zu einem tragfähigen Ergebnis zu kommen.

»Bei Stimmengleichheit können zwei Mitglieder des Ausschusses verlangen, den VVg nochmals zur Beratung und Entscheidung in die nächste Ausschuss-Sitzung einzubringen. Kann auch in dieser Sitzung keine Stimmenmehrheit erzielt werden, so müssen die Mitglieder des BVW-Ausschusses zur Abstimmung über diesen VVg in der nächsten Sitzung ein zusätzliches, stimmberechtigtes Mitglied mehrheitlich bestellen.«

 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 080304/319/2002

Alternativ zur Bestellung eines zusätzlichen Mitglieds werden verschiedene Lösungen gewählt:

a) die Delegation auf die oberste Mitbestimmungsebene, das heißt: die Gleichberechtigung zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung wird gewahrt.

»Sollte im Einzelfall im Ideen-Ausschuss keine Einigung über die Bewertung und Prämierung eines Vorschlags erzielt werden, so werden Standort-/Werk-/Personalleitung und Gesamtbetriebsrat den Vorschlag weiter behandeln.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/304/2004

b) die Verleihung des Stimmrechts an den IDM-/BVW-Beauftragten, der durch Arbeitgeber und BR/PR gemeinsam bestellt wurde (allerdings nicht in allen Regelungen).

»Der Beauftragte für das betriebliche Vorschlagswesen führt den Vorsitz ohne Stimmrecht. Sollte keine einfache Stimmenmehrheit zustande kommen, so erhält der Beauftragte Stimmrecht. Einfache Stimmenmehrheit entscheidet.«

 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 080304/362/1991

c) Entscheidung durch den Personalchef oder einen anderen Vertreter der Geschäftsleitung; damit ist die Parität nicht mehr vollständig gewährleistet.

»Die Entscheidungen des Ausschusses werden mit einfacher Mehrheit gefällt. Sollte keine Einigung zustande kommen, entscheidet der Arbeitsdirektor der [Konzernzentrale] nach vorheriger Anhörung des für den Einreicher zuständigen GBR-Vorsitzenden.«

 LANDVERKEHR, 080304/330/2003

Besetzung unter Parität

Laut einigen Vereinbarungen erhalten die Arbeitnehmervertreter weniger Sitze in den Entscheidungsgremien als die Arbeitgeber- und Fachvertreter. Dabei werden meist wenigstens zwei BR/PR-Mitglieder benannt, wie z. B. in einem Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs.

»Die Bewertungskommission besteht aus folgenden Kommissionsmitgliedern:

- Personalvorstand
- Leiter BVW
- Betriebsrat (4)
- Spartenleiter (4).«

 LANDVERKEHR, 080304/271/2000

Nur vereinzelt (vorrangig in öffentlichen Einrichtungen) ist ein einziges Mitglied der Arbeitnehmervertretung in einem größeren Gremium vorgesehen. Eine Variante ist, dass die Besetzung der weiteren Posten von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung gemeinsam festgelegt wird.

»Der Bewertungsausschuss besteht aus einem Vorsitzenden und 3 weiteren Mitgliedern, die vom Vorstand im Einvernehmen mit dem Personalrat benannt werden. Eines dieser Mitglieder soll aus der Gruppe der MitarbeiterInnen, das andere Mitglied aus der Gruppe der Führungskräfte benannt werden. Ebenfalls stellt der Personalrat aus seiner Mitte eines der Mitglieder.«

 VERSICHERUNGSGEWERBE, 080304/337/2006

3.2.2 Beteiligung an der Bestellung der Beauftragten

Ähnlich wie bei den Gremien wird der Arbeitnehmervertretung oft eine gleichberechtigte Beteiligung an der Bestellung der IDM/BVW-Beauftragten zugesichert. In seltenen Fällen obliegt diese Aufgabe einem BR-Mitglied.

»Für die gesamte Koordination und Betreuung des Ideenmanagements wird vom Gesamtbetriebsrat eines seiner Mitglieder benannt. Dieser Beauftragte für das [...] Ideenmanagement ist gemeinsam mit der Geschäftsführung für die Einhaltung der Gesamtbetriebsvereinbarung verantwortlich.«

➔ ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

Im Rahmen dieses Ideenmanagements entsprechend dem Vorgesetztenmodell kommen regionale Ideen-Berater hinzu.

»Ideen-Berater

Nebenamtliche Funktion je Betriebsstätte, die einvernehmlich von dem zuständigen Betriebsstättenleiter und Betriebsrat besetzt sind.«

➔ ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/275/2001

In ähnlicher Weise sind in anderen Regelungen die Rechte der Betriebs- und Personalräte verankert.

»Die Mitarbeiter/innen des BVW (BVW-Beauftragte) werden unter Mitwirkung des Betriebsrats benannt.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Einige Regelungen räumen Betriebs- und Personalräten allerdings nur Anhörungsrechte ein, vereinzelt sogar nur das Informationsrecht über den bereits bestellten Beauftragten.

3.2.3 Weitere Beteiligungsthemen

Nützlich ist sicherlich die Beteiligung an allen relevanten Aspekten des IDM/BVW. Dazu gehören z. B. Vorschlagsformulare.

»Grundsätzlich werden Prämievorschläge unter Verwendung des mit dem Betriebsrat abgestimmten Ideenmanagement-Vordrucks entschieden.«

 LANDVERKEHR, 080304/271/2000

Ebenso sollten Werbe- oder Sonderaktionen für das IDM/BVW mit der Arbeitnehmervertretung abgestimmt werden.

»Über die Durchführung von BVW-Werbeaktionen, die sich an alle Arbeitnehmer richten, wird mit den zuständigen Belegschaftsvertretern rechtzeitig beraten.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080304/277/2002

Wird eine Software für die Erfassung, Verwaltung und Auswertung der Vorschläge verwendet, muss die Arbeitnehmervertretung die erforderlichen Kontrollrechte besitzen.

»Der örtliche Betriebsrat ist jederzeit berechtigt, das DV-System auf seinen bestimmungsgemäßen Einsatz zu überprüfen. Für die Durchführung der Kontrollen erhält der Betriebsrat die notwendige Unterstützung durch den zuständigen Ideenmanager.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/283/2000

Mehrfach wird darauf hingewiesen, dass alle Vorschläge, die sich auf ihre Mitbestimmungsrechte auswirken, mit der Arbeitnehmervertretung genauer abzustimmen sind.

»Verbesserungsvorschläge, die Rechte des Betriebsrates aus gültigen Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen berühren, sind in Abstimmung mit dem Betriebsrat abzuarbeiten.«

 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 080304/296/2004

Einzelne Gesamtbetriebsvereinbarungen enthalten kleine Öffnungs-klauseln bezogen auf die Bildung von Ausschüssen. Sie können durch die Abstimmung zwischen der örtlichen Leitung und Arbeitnehmerver-tretung ausgefüllt werden.

»Der BVW-Ausschuss ist grundsätzlich bei allen selbstständigen OrgE einzurichten. Abweichungen hiervon sind unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte mit dem BR zu regeln.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 080304/279/2000

In einem anderen Fall geht es um die Größe des paritätisch besetzten Gremiums, das normalerweise vier Mitglieder und vier Stellvertreter ha- ben soll.

»Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter können einvernehmlich einen kleineren paritätisch besetzten Ausschuss bilden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/311/2004

3.3 Direkte Beteiligung der Beschäftigten

Neben der Entwicklung und Abgabe eines Vorschlags sollen die Beschäf-tigten gemäß einigen Vereinbarungen auch im weiteren Prozess aktiv ein-bezogen werden. Dies betrifft zunächst die Bewertung ihrer Vorschläge.

Beteiligung an der Bewertung der Vorschläge

Eine Vereinbarung berechtigt die Einreichenden dazu, ihre Gutachter vorzuschlagen.

»Der Einreicher kann vorgeben, wer seinen Vorschlag beurteilen sollte. Unabhängig davon entscheidet die Kommission, ob zusätzlich die entsprechenden verantwortlichen Personen um einen Kommen-tar zum Vorschlag gebeten werden. Auch entsprechende fachkun-dige Mitarbeiter werden gegebenenfalls hinzugezogen.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/307/2001

Andere Vereinbarungen schreiben vor, dass Einreichende an der Beurteilung ihrer Vorschläge im gemeinsamen Gespräch beteiligt werden.

»Der Entscheider bezieht den Einreicher in die Beurteilung des Vorschlages formlos mit ein.«

 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 080304/328/2001

Dies kann auch im Rahmen eines fest definierten Bewertungsteams erfolgen (vgl. Kap. 2.4.1: Glas- und Keramikgewerbe, 080304/268/2002). Ein anderes Unternehmen berechtigt Einreichende zumindest dazu, an der entsprechenden Team- oder Kommissionssitzung teilzunehmen.

»Die Beratung der Verbesserungsvorschläge ist öffentlich; insbesondere hat der Einreicher das Recht, an der Beratung seines Vorschlags teilzunehmen.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080304/356/2010

Schließlich beteiligt eine andere Vereinbarung auch die übrigen Beschäftigten im Bereich, für den ein Vorschlag gemacht wird.

»Im Sinne einer größtmöglichen Transparenz des Verfahrens sind die Vorgesetzten verpflichtet, vor einer Entscheidung die Vorschläge den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des betroffenen Bereiches im Rahmen von Dienstbesprechungen vorzustellen und diese mit ihnen zu diskutieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des betroffenen Bereiches sind ebenfalls über die Ergebnisse der von Vorgesetzten vorgenommenen Bewertungen und Prämierungen regelmäßig zu unterrichten.«

 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

Beteiligung an der Umsetzung

Auch an der Umsetzung des Vorschlags können sich Einreichende gemäß einigen Vereinbarungen aktiv beteiligen.

»Bei der Umsetzung der Verbesserungsvorschläge sollen die Mitarbeiter im Rahmen der Möglichkeiten beteiligt werden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

Eine andere Vereinbarung sieht darin sogar eine Verpflichtung.

»Für die Realisierung von Direkt-Vorschlägen sind Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam verantwortlich. Für die Realisierung von Referats-Vorschlägen ist der zuständige Entscheider verantwortlich. Der Einreicher hat das Recht und die Pflicht, die Realisierung seiner [...] -Vorschläge mit voranzutreiben.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 080304/328/2001

3.4 Beilegung von Streitigkeiten

Einzelne Vereinbarungen regeln das Vorgehen für den Fall, dass Inhalte der Vereinbarung nicht eingehalten oder unterschiedlich interpretiert werden. Dabei kann es sich einerseits um Grenzfälle der Bewertung eines Vorschlags handeln.

»Im Beschwerdefall wegen Nichteinhaltung dieser Betriebsvereinbarung entscheiden der Betriebsrat und die Geschäftsleitung gemeinsam und abschließend über den BVW-Vorschlag.«

 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 080304/343/2007

Mehrfach geht es andererseits darum, generelle Differenzen zur Auslegung der Vereinbarung zu klären.

»Meinungsverschiedenheiten bei der Auslegung dieser Betriebsvereinbarung sind in Einzelfällen untergeordneter Bedeutung zwischen Werkleitung und Betriebsrat, in Fällen grundsätzlicher Art zwischen Geschäftsführung und dem Gesamtbetriebsrat einvernehmlich zu klären.«

 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
080304/340/2003

Für den Fall einer schwierigen Verständigung bietet eine andere Vereinbarung eine praktikable Lösung, die bereits die Vorstufe zur Einigungsstelle darstellt.

»Meinungsverschiedenheiten, die auf Grund unterschiedlicher Interpretation dieser Betriebsvereinbarung auftreten, werden in einer Schiedskommission behandelt und abschließend entschieden. Die Schiedskommission besteht aus 2 Mitgliedern des Betriebsrates und 2 Mitgliedern, die von der Geschäftsleitung benannt werden. Die Kommission entscheidet mit einfacher Mehrheit. Kommt es auch in der Schiedskommission zu keiner Einigung, so muss die Kommission einen neutralen Vorsitzenden bestimmen. Um diesen neutralen Vorsitzenden wird die Kommission erweitert. Auch die erweiterte Kommission entscheidet mit einfacher Mehrheit.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 080304/313/2006

3.5 Beteiligung an der Überprüfung der Regelung und zukünftigen strukturellen Entscheidungen

In einigen Vereinbarungen ist vorgesehen, dass die getroffenen Regelungen später (möglicherweise) unter Beteiligung der Arbeitnehmervertretung angepasst werden müssen. Dabei werden verschiedene Vorgehensweisen beschrieben.

Evaluierung, Bewertung der geltenden Regelung

Mehrere Vereinbarungen – vor allem aus öffentlichen Einrichtungen – legen fest, dass die geltende Regelung in einem definierten Zeitraum von ein bis zwei Jahren überprüft werden soll.

»Nach Ablauf von zwei Jahren wird die Dienstvereinbarung hinsichtlich ihrer Effizienz und ggf. erforderlicher Verbesserungen ausgewertet.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/339/2009

Dazu werden mehrfach Berichte vereinbart (vgl. Kap. 2.4.8), auf deren Grundlage beurteilt werden soll, ob Änderungen erforderlich sind. Dies wird detailliert in einer Regelung zur Erprobung der Neuorganisation des BVWs ausgeführt.

»Im Rahmen der Erfolgskontrolle werden die von den BVW-Koordinatoren der Erprobungsbereiche zu liefernden Quartalsberichte in einem Gesamtbericht ausgewertet. Zur Vorbereitung dieses Gesamtberichtes sollen zudem in den Erprobungsbereichen durch Befragungen der BVW-Koordinatoren, der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Akzeptanz und der Erfolg der Reorganisation, die Zufriedenheit mit dem dezentralen Vorgehen und der Unterstützung durch die Finanzbehörde und Änderungsbedarfe ermittelt werden.«

☞ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 080304/270/2000

Optionale Änderung der Regelung

Einige Vereinbarungen verbinden die Forderung nach Überprüfung mit einer allgemeinen Öffnungsklausel für eventuell erforderliche Änderungen.

»Ein Jahr nach Inkrafttreten werden Inhalt und Umfang dieser Betriebsvereinbarung zwischen Vorstand und Konzernbetriebsrat überprüft und gegebenenfalls angepasst.«

☞ ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/294/2003

Ähnlich offen ist dies bei einer befristeten Vereinbarung formuliert.

»Sie gilt bis zum [Datum]. Über eine Fortführung werden sich die Betriebsparteien unter Berücksichtigung der bis dahin gewonnenen Erfahrungen zu gegebener Zeit verständigen.«

☞ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGWESEN, 080304/323/2006

Bei Vereinbarungen auf Gesamtbetriebs- oder Konzernebene können entsprechende Öffnungsklauseln für die örtlichen Verhandlungspartner aufgenommen werden.

»Sie stellt eine Rahmenvereinbarung zur Regelung allgemeiner Grundsätze und Mindeststandards dar, die durch ergänzende bzw. das Verfahren im Einzelnen regelnde Vereinbarungen standortspezifisch ergänzt werden können.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

Vorgabe konkreter Änderungsthemen

Einige Vereinbarungen benennen einzelne Aspekte des Verfahrens, die noch weiter konkretisiert werden sollen oder auf Basis der gewonnenen Erfahrungen geändert werden können.

Einige Aspekte, die zu einem späteren Zeitpunkt konkretisiert werden sollen, lauten wie folgt.

»[...] der Zeitpunkt, von dem an die Bewertung der Verbesserungsvorschläge selbständig durch die Paten durchgeführt werden soll.«

 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 080304/326/1996

In Frage kommt auch die Ausfüllung der eben zitierten Rahmenvereinbarung (Chemische Industrie, 080305/24/2004) z. B. hinsichtlich des Themas: Wie soll mit Einsprüchen umgegangen werden?

»Das nähere Verfahren über den Umgang mit Einsprüchen wird standortspezifisch durch eine örtlich einzurichtende paritätisch mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzte Schiedskommission geregelt.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 080305/24/2004

Themen, die zeitnah gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung überprüft werden sollen, sind u. a.

- Gesamtwert und Anzahl der Preise bei der jährlichen Verlosung für Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen (vgl. CD-ROM)
- die Beschleunigung der Vorschlagsbearbeitung (vgl. CD-ROM)
- Einschränkungen der Teilnahmemöglichkeit am BVW für bestimmte Beschäftigtengruppen (vgl. CD-ROM) und
- die Ergänzung des Aufgabenbereichs des Bewertungsausschusses (vgl. CD-ROM).

3.6 Bezug zu Tarifverträgen

Gelegentlich beziehen sich die Regelungen auf einen Tarifvertrag, so weit sie nicht selbst den Charakter eines Tarifvertrags besitzen. Dies trifft beispielsweise zu bei der Regelung über das BVW in Hamburg durch die Spaltenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände des öffentlichen Dienstes. Dabei soll hier von den Hinweisen abgesehen werden, wonach die Prämierungs-Eckwerte an die Tarifentwicklung anzupassen sind (vgl. vgl. Kap. 2.5.7).

Mehrfach wird auf tarifliche Regelungen zum Rationalisierungsschutz verwiesen.

»Ist mit der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlages eine Rationalisierungsmaßnahme im Sinne des § 2 Tarifvertrag über Rationalisierungsschutz für Arbeiter/ Angestellte vom 09.01.1987 (TVöD-Bereich) verbunden, so findet der jeweilige Tarifvertrag Anwendung.«

 ABWASSER- UND ABFALLBESEITIGUNG, ENTSORGUNG, RECYCLING,
080304/308/2006

Damit sind neben den in Kap. 2.7.3 genannten Schutzregelungen die allgemeinen Regelungen bis hin zu Sozialplänen einbezogen.

4. Offene Probleme

Geringe Prämiensätze

Die Prämienhöhe variiert zwischen den Vereinbarungen sehr stark, besonders bei den Vorschlägen mit rechenbarem Nutzen. So erscheinen Vereinbarungen als eindeutig ungerecht, die Prämiensätze von weniger als 20 % vom errechneten Jahresnutzen oder womöglich nur Tombola-Lose als Anerkennung festlegen. Denn sie entsprechen nicht dem Grundsatz des BGB, wonach die Höhe der Leistung nach »billigem Ermessen« bestimmt werden muss (§ 315 BGB). Wenn das Unternehmen durch Anwendung eines Vorschlags einen erheblichen wirtschaftlichen Vorteil erfährt und mehr als 80 % des Nutzens für sich behält, kann nicht mehr die Rede davon sein, dass der Wert des Vorschlags auch nur näherungsweise entgolten wurde. Dies gilt besonders mit Blick darauf, dass die Vorschläge in erheblichem Umfang außerhalb der Arbeitszeit entwickelt werden müssen, wenn es sich um eine echte Zusatzleistung handeln soll.

Aber auch bei den einigermaßen positiven Prämierungsregeln mit z. B. 25 % bis 30 % Prämienanteil bleibt der Hauptgewinn beim Arbeitgeber – insbesondere wenn der Vorschlag über mehrere Jahre wirkt, der Prämienanteil aber wie üblich nur vom einjährigen Nutzen ermittelt wird. Dies wird ein Stück dadurch relativiert, dass in vielen Vereinbarungen Vorschläge mit geringem Nutzen einen höheren Anteil erhalten, um die Teilnahme am Vorschlagswesen zu fördern. Dem dienen z. B. degressive Prämiensätze. Damit wird deutlich, dass die Prämienausschüttung als Ganzes ins Auge gefasst werden muss, da sie bestimmt, welcher Anteil den Beschäftigten insgesamt am Ertrag ihrer zusätzlichen Leistungen zukommt. Hier macht sich negativ bemerkbar, dass es praktisch keine tariflichen Regelungen zur Prämierung gibt, nachdem das BAG 1981 die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Festlegung eines bestimmten Prämienatzes negiert hat (lt. Urteil vom 28.4.1981, Az. 1 ABR 53/79).

Eine faire Beteiligung sollte sich am Netto gesamtnutzen des IDM/BVW für das Unternehmen bemessen. Dafür wären im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsrechnung des IDM/BVW die Kosten für die Installation und Aufrechterhaltung des IDM/BVW von den Netto-Erträgen der Vorschläge abzuziehen. Auf dieser Basis sollte eine faire Verteilung des wirtschaftlichen Erfolgs zwischen Einreichenden und Arbeitgeber ausgehandelt werden.

Maximalprämie

Bei ca. der Hälfte der Vereinbarungen ist eine Maximalprämie festgelegt. Damit wird der ohnehin häufig geringe Prämienanteil weiter reduziert – dem Unternehmen bleibt ein noch höherer Anteil. Bei Beträgen im sechsstelligen Euro-Bereich kann dies noch als sinnvolle Maßnahme akzeptiert werden, um die Belohnung für eine möglicherweise relativ geringe Anstrengung für eine Idee nicht weit über das Jahresgehalt von Experten hinauswachsen zu lassen, die regelmäßig vergleichbare Ideen im Rahmen ihrer Ingenieurs- oder Konstrukteuraufgabe entwickeln. Prämiengrenzen bei 5000 € oder 25 000 €, wie sie in einigen Vereinbarungen – nicht nur im öffentlichen Dienst – festgelegt sind, lassen aber wieder deutlich an der Fairness der Regelung zweifeln, wenn damit Erträge im sechsstelligen Bereich oder darüber abgegolten sein sollen.

Blockade guter Vorschläge durch Vorgesetzte

Speziell im Vorgesetztenmodell, teilweise aber auch im Kommissionsmodell besteht die Gefahr, dass gute Vorschläge nicht gewürdigt werden, wenn die Führungskraft keine gute Meinung von der oder dem Vorschlagenden hat. Grundsätzlich sollen die Vorgesetzten natürlich die Vorschläge ihrer Beschäftigten fördern und unterstützen. Aber es bleibt das Risiko, dass ein Vorschlag als Kritik an der eigenen Ideenlosigkeit oder aus Angst vor eigenem Ansehens- und Bedeutungsverlust als unrealistisch bewertet wird. Immerhin steht dafür der Einspruchsweg offen. Aber eine negative Bewertung der zuständigen Führungskraft dürfte auch in diesem Fall nur schwer zu überwinden sein.

Erschwerend kommt in einigen Vereinbarungen hinzu, dass der Betriebs- bzw. Personalrat keine Kenntnis von laufenden Vorschlägen erhält, die im Rahmen des Vorgesetztenmodells eingereicht werden – auch nicht von ihrer Ablehnung, solange kein Einspruch eingereicht wird.

Hier erscheint eine grundsätzliche Meldepflicht mindestens sämtlicher abgelehnter Vorschläge erforderlich, damit die Schutzfunktion des Betriebs- bzw. Personalrats tatsächlich greifen kann.

Prämierung von Vorschlägen aus dem KVP

Zwar behandeln in dieser Auswertung nur wenige Vereinbarungen die Verbindung zwischen KVP-Vorschlägen und IDM/BVW. Dennoch wird eine Spaltung in zwei verschiedene Umgangsweisen hinsichtlich der Prämierung deutlich. Einige Vereinbarungen lassen die Gruppenvorschläge aus dem KVP nicht zur Prämierung zu mit dem Argument, sie seien als Teil der regulären Arbeit und Aufgaben keine zusätzliche Leistung der Beteiligten. Andere Vereinbarungen wollen die KVP-Teams durch die Aussicht auf eine Prämierung (allerdings meist nur in bescheidenem Umfang) zusätzlich motivieren, sich immer wieder um neue Verbesserungen zu bemühen. Teilweise wird gerade in diesen Fällen sogar auf die üblichen Abschläge für die (höhere) Stellung im Betrieb verzichtet. Insofern werden KVP-Teams überaus ungleich behandelt – allerdings nicht innerhalb eines Unternehmens, sondern zwischen verschiedenen Unternehmen.

Vorschläge mit Rationalisierungswirkung

Vorschläge, die für erhebliche Einsparungen sorgen, sind in den meisten Fällen mindestens teilweise damit verbunden, dass »einfache« Arbeiten wegfallen. Dies mag dazu führen, dass die Aufgabenfülle oder der Zeitdruck an den betroffenen Arbeitsplätzen abnimmt. In vielen Fällen fallen aber gerade z. B. körperliche Arbeiten und Wegezeiten weg, die auch eine Gelegenheit zur geistigen Pause oder Entspannung bieten. So mit wird nicht der ganze Arbeitsplatz überflüssig gemacht, sondern die Aufgaben enthalten einen höheren Anteil an steuernden, überwachenden und korrigierenden Tätigkeiten mit kurzen Reaktionszeiten, Störungsbeseitigung etc. Damit drohen insbesondere psychische Belastungen und Stress anzusteigen.

Besetzung der Gremien und Funktionen im IDM/BVW

Es finden sich viele gute Beispiele für paritätisch besetzte Kommissionen oder Ausschüsse. In vielen positiven Beispielen werden IDM/BVW-Beauftragte aus dem Betriebsrat rekrutiert oder zumindest mit seiner

Zustimmung ausgewählt. Leider gibt es aber noch einige Regelungen, die den Betriebs- bzw. Personalrat nur mit ein oder zwei Vertretern bzw. Vertreterinnen an den entscheidenden Gremien beteiligen, die mit deutlich mehr Vertretern der Fach- und Führungskräfte besetzt sind. Vor allem im öffentlichen Dienst ist dies häufig so vereinbart. Dieser Sachverhalt korrespondiert mit recht niedrigen Beteiligungsquoten am BVW in der öffentlichen Verwaltung (vgl. dib 2011). Die Gründe dafür können hier nicht ermittelt werden. Die Unterschiede in den gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen zwischen BetrVG und PersVG reichen als Erklärung nicht aus (vgl. Kap. 6.3). Ob weitere Faktoren wie z. B. interne Strukturen, ein geringer Innovationsdruck oder die Haushaltsslage öffentlicher Einrichtungen auf die schwächere Stellung der Personalräte einwirken können, lässt sich nicht beantworten.

Hinsichtlich der Bestellung der Beauftragten für das IDM/BVW (oder Ideenmanager, Koordinatoren etc.) besteht die Sorge, dass ein dafür bestelltes (G)BR-Mitglied möglicherweise die zuletzt kritisierten Punkte persönlich verteidigen muss. Denn er bzw. sie muss für die Umsetzung des IDM/BVW entsprechend den festgelegten Regeln sorgen. Insofern birgt diese Verantwortungsübernahme das Risiko, dass Fehler und Misserfolge des IDM/BVW auf den (G)BR zurückfallen und die Ablösung von zu geringen Prämiensätzen, Maximalprämien u. Ä. blockiert wird.

5. Zusammenfassende Bewertung

Die vorliegende Sammlung von Vereinbarungen und Richtlinien mit Zustimmung der Interessenvertretungen lässt eine große Vielfalt erkennen, wie die Förderung, Sammlung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen in Unternehmen und Verwaltungen realisiert wird. Erste Unterschiede zeigen sich schon in der Namensgebung zwischen BVW, IDM und einzelnen Regelungen zur Förderung der Kreativität der Beschäftigten. Die Regelungen reichen von eher einfachen Strukturen des BVW mit einer Entscheidungskommission und einem einfachen Bewertungsverfahren bis hin zu vielschichtigen und mehrgleisigen Systemen des Ideenmanagements. Letztere beziehen beim Einreichen, Prüfen, Umsetzen und Prämieren der Vorschläge unterschiedliche Funktionsträger an verschiedenen Standorten ein. Zudem prüfen sie unterschiedliche Bewertungsaspekte mit Korrekturfaktoren.

Die Würdigung der Vorschläge ist in einzelnen Vereinbarungen generell beschränkt auf verbale Anerkennung und ein Los für die halbjährliche Tombola mit kleinen Sachgeschenken. Andere Vereinbarungen gewähren kleine Vergünstigungen oder Geldbeträge bereits für jeden ordentlich ausgearbeiteten Vorschlag, selbst wenn er nicht zum Einsatz kommt. Das Gros der Regelungen honoriert die nützlichen Vorschläge in nennenswertem Umfang mit Geld- oder Sachprämien, wenngleich die Höhe der Prämien teilweise nicht wirklich fair ist (vgl. Kap. 4). Dafür kommen dann zum Teil mehrstufige Berechnungssysteme der Prämien zum Einsatz, die bei Vorschlägen mit hohem rechenbaren Nutzen Beträge im sechsstelligen Euro-Bereich ausschütten können. Die Prämierung der Vorschläge ohne rechenbaren Nutzen streut noch stärker. Hier werden diverse Punkte- und Rechensysteme verwendet, die zu Prämienhöhen in deutlich engeren Grenzen führen als bei Vorschlägen mit rechenbarem Nutzen.

Offenbar wird die Bedeutung und Wertigkeit des IDM/BVW je nach Unternehmenskultur und -größe oder Branche sehr unterschiedlich gese-

hen (vgl. die sehr unterschiedlichen Durchschnittsprämien pro Beschäftigten in Kap. 2.5.2, Tabelle 2). Dies gilt auch für die Beteiligung der Interessenvertretungen an den Prozessen und Entscheidungen. Überwiegend spielen die Betriebs- und Personalräte gestützt auf ihr Mitbestimmungsrecht eine maßgebliche Rolle bei der Organisation des IDM/BVW, bei den Entscheidungen über die Umsetzung und – vor allem – bei der Prämierung der Vorschläge. In einigen Vereinbarungen sind sie dagegen nur als Zaungäste und ggf. Helfer bei Streitigkeiten über die Bewertung eingebunden.

Diese geringere Einflussnahme auf den Prozess der Vorschlagsprüfung und -bewertung ist häufig mit dem Vorgesetztenmodell verbunden, das zunehmend in Regelungen zum IDM eingeführt wird (vgl. Kap. 7, Tabelle 7). Danach bewertet der oder die Vorgesetzte den Vorschlag zunächst ohne Kommission und damit meist ohne den BR/PR, was im Regelfall schneller und kostengünstiger zu handhaben ist. Eventuell wird er oder sie unterstützt von einem Ideenmanager, Koordinator oder ähnlichen Funktionsträgern. Paritätisch besetzte Gremien kommen erst bei höherwertigen Vorschlägen oder Meinungsverschiedenheiten der Beteiligten zum Einsatz. Dieser Trend mag für Interessenvertretungen zunächst als Entlastung von zeitraubenden Aufgaben erscheinen und den Wünschen der Beschäftigten nach kurzen Bearbeitungsfristen eher entsprechen. Darunter kann allerdings die Transparenz leiden – hinsichtlich der Bewertung vergleichbarer Vorschläge und hinsichtlich der Entwicklung des gesamten IDM/BVW-Systems.

In den letzten Jahren wurden vermehrt Vereinbarungen mit dem umfassenderen Titel Ideenmanagement abgeschlossen (vgl. Kap. 7, Tabelle 7). Bei aller Fragwürdigkeit des Begriffs (vgl. Kap. 1) weist er auf zwei Tendenzen hin: a) Die Bedeutung der Vorschläge für die Unternehmen nimmt zu – sie müssen deshalb »gemanagt« werden. b) Es muss mehr Wert darauf gelegt werden, die Beschäftigten zu motivieren, insbesondere durch eine faire Prämienhöhe und regelmäßige Werbeveranstaltungen. Hieran können die betrieblichen Interessenvertretungen anknüpfen, wenn sie über eine Modernisierung älterer oder den Abschluss neuer Vereinbarungen verhandeln. Dabei kann auch die Dezentralisierung der Entscheidungen hilfreich sein, wie sie bereits in der Auswertung von Jentgens/Kamp 2004 befürwortet wurde. Das damit häufig verbundene Vorgesetztenmodell kann jedoch, wie soeben beschrieben,

nicht ohne Weiteres als Vorteil für die Beschäftigten angesehen werden. Der wird sich nur ergeben, wenn sich auch dezentral aktive und fachkundige Mitglieder der Interessenvertretungen an den Bewertungen und Entscheidungen beteiligen.

Die häufige Verbindung mit dem KVP birgt die Gefahr, dass das Ideensammeln bereits ständige Aufgabe vieler Beschäftigter ist und nicht mehr im Vorschlagswesen honoriert wird (vgl. Kap. 1 und Kap. 2.3.2 sowie Bechmann 2010). Verschiedene Regelungen haben jedoch gezeigt, dass sowohl Gruppenvorschläge als auch Vorschläge aus KVP-Zirkeln genauso oder sogar höher honoriert werden können als Vorschläge einzelner Beschäftigter.

Relativ häufig werden die Beschäftigten schließlich vor Nachteilen durch das IDM/BVW geschützt. Dabei stehen die Regelungen zum Schutz vor Arbeitsplatzabbau und Rationalisierung im Vordergrund, gefolgt von der Bestimmung, dass es den Beschäftigten nicht negativ angerechnet werden darf, wenn sie sich am IDM/BVW beteiligen. Eine wichtige Schutzmaßnahme in diesem Sinne ist das sehr oft zugesicherte Recht, Vorschläge anonym abzugeben. So lassen sich persönliche Vorbehalte gegen den bzw. die Einreichende/n oder Angst vor Kritik an verantwortlichen Personen vom Vorschlag trennen. Gerade dieser Weg ist im Vorgesetztenmodell kaum realisierbar. Dafür wird immerhin meist der Umweg über die Funktionsträger des IDM/BVW gewährt.

Alles in allem lässt sich feststellen: Das IDM/BVW ist über alle Branchen hinweg gut verankert und die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretungen bei der Organisation der Bewertung und Prämierung der Vorschläge werden überwiegend befriedigend beachtet. Nur bei den Prämienhöhen für Vorschläge mit rechenbarem Nutzen erscheint ein größeres Engagement von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen erforderlich, um die Anforderungen an eine faire Prämierung durchzusetzen.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen, welche Punkte bei der Mitgestaltung wichtig sein könnten. Das Ziel der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben, erlaubt es nicht, allzu sehr in die Einzelheiten zu gehen.

6.1 Gestaltungsraster

Die vorliegende Auswertung von Vereinbarungen versucht, die vielfältigen Themenstellungen und Varianten des IDM/BVW aus den verschiedenen Regelungen in eine logische Struktur zu bringen. Damit sind einige zentrale Gliederungspunkte und Hinweise für die betriebliche Gestaltung verbunden. Sie werden im folgenden Gestaltungsraster zusammengefasst. Es handelt sich dabei nicht um einen in sich geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern.

Definition und Ziele

- Wozu soll das IDM/BVW dienen?
 - Ziele des Unternehmens/der Verwaltung: Wettbewerbsfähigkeit, Qualität, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz, Umweltschutz etc. verbessern
 - Anforderungen und Ansprüche aus Beschäftigtensicht: Transparenz, faire Beteiligung am Nutzen, schnelle Bearbeitung, keine ne-

- gativen Folgen wie Leistungs- und Verhaltenskontrolle oder Stellenabbau
- Aufgaben der Führungskräfte: Motivierung und Unterstützung der Beschäftigten bei Entwicklung und Einreichung von Vorschlägen

Anforderungen an Vorschläge

- formale und inhaltliche Bedingungen für einen umsetzbaren Vorschlag
- berechtigte Beschäftigtengruppen

Organisatorische Struktur des IDM/BVW

- Entscheidung: Vorgesetztenmodell oder Kommissionsmodell
- bei Organisationen mit mehreren Standorten dezentrale Entscheidungsträger und Gremien
- Aufgaben und Organisation der Entscheidungsträger
 - genaue Aufgaben und Zuständigkeiten der Personen (Führungskräfte) und Gremien
 - paritätische Besetzung der Gremien, Vertretungsregelungen
 - Entscheidungsfindung: Mehrheit der Mitglieder, bei Patt eine neutrale Person hinzuziehen oder zentrale paritätische Berufungskommission
 - Tagungsrhythmus, maximale Reaktionszeiten
- Beauftragte und besondere Funktionsträger im IDM/BVW
 - Definition der Aufgaben: Beauftragte/Koordinatoren bzw. eine spezielle Stelle einrichten, Gutachter, Paten etc.
 - Anforderungen an die Person
 - Auswahl/Bestellung in Abstimmung mit dem BR/PR

Umgang mit den Vorschlägen

- Einreichen der Vorschläge
 - formale Anforderungen, schriftliches oder IT-gestütztes Verfahren
 - Möglichkeit, Anonymität zu wahren, oder generell anonyme Bearbeitung, ggf. alternativ zum Vorgesetztenmodell
 - Prüfung auf Patent- oder Gebrauchsmusterfähigkeit durch Fachleute
- konkrete Schritte der Bearbeitung, jeweils mit Fristen

- auf Zulässigkeit und Umsetzbarkeit prüfen, zuständige Führungskräfte und Gutachter einbinden
- Umsetzung unter Beteiligung der bzw. des Einreichenden
- verständliche Begründung bei Ablehnung
- Entscheidung über Prämie mit verständlicher Begründung entsprechend den Prämierungsregeln
- Nutzen für andere Bereiche in der Organisation prüfen
- Einspruchsverfahren unter Hinzuziehung der Interessenvertretung

Prämierung der Vorschläge

- Vorschläge mit rechenbarem Nutzen
 - Nutzenermittlung (Einsparungen und andere Ertragssteigerungen) über mehrere Jahre
 - Prämiensatz mindestens 30%
 - Korrekturfaktoren verwenden, Prüfkriterien des ArbnErfG berücksichtigen
- Regeln für Vorschläge mit geringem oder ohne rechenbaren Nutzen
- Vorschläge mit längerfristigem Nutzen nachbewerten
- ggf. Zuschläge für Verbesserungen des Arbeits- oder Umweltschutzes
- ggf. Anerkennungsprämien für abgelehnte Vorschläge mit hohem persönlichen Engagement
- weitere Prämierungsregeln:
 - Zuschläge für Gruppenvorschläge
 - Geldprämien in Freizeit umwandeln
 - Übernahme der Steuern und Sozialabgaben durch den Arbeitgeber

Verbreitung und Dokumentation des IDM/BVW im Unternehmen

- Statistik, Auswertungen über die Beteiligung am IDM/BVW, Prämienhöhen, Wirtschaftlichkeit etc.
- die einzelnen Vorschläge dokumentieren und aufbewahren
- Werbemaßnahmen für das IDM/BVW

Schutzbestimmungen für die Beschäftigten

- Schutz bei Beteiligung am IDM/BVW
- Umgang mit Daten, vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle schützen
- Schutz vor Rationalisierungseffekten und Gesundheitsbeeinträchtigungen durch die Umsetzung der Vorschläge

Mitbestimmung

- paritätische Beteiligung des BR/PR an allen Entscheidungsgremien
- Beteiligung des BR/PR, wenn sich Vorschläge auf die Arbeitsbedingungen/Arbeitsorganisation auswirken

Evaluation und Weiterentwicklung

- Berichtspflicht und schriftliche Bewertung der Erfolge und Schwachpunkte des IDM/BVW-Systems
- gemeinsames Gremium aus BR/PR und Geschäftsleitung, um das IDM/BVW-System zu bewerten und weiterzuentwickeln

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Kreative Vorschläge zu gewinnen, hat große Bedeutung für die Innovationskraft von Unternehmen und Verwaltungen. Dies bietet den Interessenvertretungen in Verbindung mit ihrem gesetzlichen Mitbestimmungsrecht zahlreiche Möglichkeiten, auf das IDM/BVW Einfluss zu nehmen. Wie verschiedene Vereinbarungen beweisen, kann die Interessenvertretung besonders die Auswahl der Funktions- und Entscheidungsträger beeinflussen, die die Vorschläge bewerten und prämieren. Neben den paritätisch besetzten Entscheidungskommissionen können Betriebsratsmitglieder als Beauftragte für das IDM/BVW eingesetzt oder der Betriebsrat als erster Adressat für Vorschläge bestimmt werden. Mit dem Anspruch des Ideenmanagements, bewusst die Ideenentwicklung zu fördern und Vorschläge zu erarbeiten, entsteht ein erweitertes Handlungsfeld gegenüber dem traditionellen betrieblichen Vorschlagswesen. Denn Werbemaßnahmen, Förderaktionen, Preisverleihungen oder Tombolas eines ausgefeilten IDM-Systems unterliegen der Mitbestimmung, falls sie im Unternehmen zur Regel werden sollen, um Ideen und Vorschläge zu gewinnen. Hier kann darauf gedrängt werden, dass die Maßnahmen tatsächlich allen Beschäftigten zugute kommen und die ausgelobten Preise und Tombolagewinne nicht an die Stelle individueller Prämien für nützliche Vorschläge treten.

Zwar ist die Mitbestimmung bei der Prämienhöhe laut BAG-Urteil von 1981 nicht erzwingbar (vgl. Kap. 6.3). Dennoch zeigen viele Regelungen, dass relativ akzeptable Prämiensätze im Bereich zwischen 35 % und 50 %, vereinzelt noch darüber, vereinbart werden können. Dazu sollte festgelegt werden, dass der Zeitraum der Nutzenberechnung bei länger wirkenden Vorschlägen mehrere Jahre umfasst. Zudem sollten die Prämien für Vorschläge ohne rechenbaren Nutzen transparent gestaltet sein, indem die verwendeten Bewertungsstufen verständlich konkretisiert werden. So lässt sich ein Messen mit zweierlei Maß weitestgehend vermeiden. Dazu gehören auch lohnende Prämien, die für besonders nützliche Vorschläge mindestens weit in den vierstelligen Euro-Bereich reichen sollten.

Bei der Wahl zwischen Kommissions- und Vorgesetztenmodell sollte im Prinzip das Vorgesetztenmodell als das schnellere und weniger aufwändige bevorzugt werden. Es sollte unbedingt eine zuverlässige Verfahrensweise für anonyme Vorschläge beinhalten für Fälle, in denen das Vertrauen in die Unvoreingenommenheit einer Führungskraft nicht vorhanden ist.

Außerdem muss sichergestellt werden, dass der BR/PR die Beteiligung am IDM/BVW und seine Entwicklung ungefiltert beobachten und schnell reagieren kann, wenn Anzeichen mangelnder Fairness oder Gleichbehandlung in den Erstbewertungen durch Vorgesetzte auftreten. Insofern kommt der Besetzung der Funktionen der Koordinatoren, Ideenmanager etc. mit Beschäftigten, die dem BR/PR nahestehen, und ihrer Berichtspflicht gegenüber dem BR/PR eine besondere Bedeutung zu.

Immer häufiger werden IT-Systeme zur Abwicklung des IDM/BVW eingesetzt. Daher muss sichergestellt sein, dass die Software hinsichtlich Datenschutz und Ausschluss von Leistungs- oder Verhaltenskontrollen gründlich geprüft und geregelt wird. Über die Zugriffsrechte kann der Interessenvertretung zugleich ein regelmäßiger Einblick in die Entwicklung des IDM/BVW gestattet werden, so dass schnell auf Fehlentwicklungen reagiert werden kann. Dies darf andererseits die Pflicht der Geschäftsführung nicht ersetzen, mindestens jährlich einen Bericht über die Beteiligung am IDM/BVW sowie über die Erträge, Kosten und Auschüttungen aus dem IDM/BVW zu liefern, um die Relation zwischen Kosten und Nutzen des IDM/BVW für den BR/PR transparent zu ma-

chen. Dabei kann auch der Wirtschaftsausschuss einbezogen werden, wenn es um die Prämiengerechtigkeit im Rahmen der folgenden tariflichen Regelungen geht:

Gewerkschaften bzw. die Sozialpartner können und sollten durch tarifliche Vorgaben gemäß § 20 ArbnErfG dazu beitragen, dass die Prämiensätze nicht mehr beliebig durch die Arbeitgeber definiert werden können, wie es das BAG-Urteil von 1981 für Recht erklärt hat (vgl. Kap. 6.3). Denn es besteht kein Grund, warum die Beteiligung der Beschäftigten am Ertrag ihrer freiwillig gelieferten Ideen nach Abzug der Kosten für das IDM/BVW geringer sein sollte als an den Erfindungen und Verbesserungsvorschlägen, die im ArbnErfG geregelt sind. Auf Basis von Durchschnittswerten der jeweiligen Branche sollte ein Rahmen definiert werden, in dem sich die Prämiensätze pro Unternehmen bewegen müssen. Damit sollte die Vorgabe verbunden sein, dass für mehrjährig wirkende Vorschläge der gesamte Nutzen in die Prämienberechnung einfließen muss.

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Für die Behandlung von Verbesserungsvorschlägen, die Beschäftigte bei ihrem Arbeitgeber einreichen, gibt es im Wesentlichen drei verschiedene Rechtsgrundlagen:

- a) Das ArbnErfG regelt die Verwendung und die Vergütung von Vorschlägen, die als Diensterfindungen und gebrauchsmusterfähige Lösungen und Gestaltungsvorschläge für Produkte oder Prozesse dem Arbeitgeber einen klaren wirtschaftlichen Vorteil verschaffen können. Auch so genannte »qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge« werden durch dieses Gesetz erfasst. Ebenso wird die Behandlung sonstiger technischer Verbesserungsvorschläge angesprochen, allerdings nur mit dem Hinweis, dass sie in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen oder Tarifverträgen zu regeln ist (vgl. § 20 ArbnErfG). So muss grundsätzlich geprüft werden, ob ein Vorschlag unter das ArbnErfG fällt oder »nur« als Vorschlag im betrieblichen Vorschlagswesen behandelt wird.

- b) Auch ohne betriebliche oder tarifliche Regelung ist der Arbeitgeber nach §§ 612 und 315 BGB verpflichtet, nützliche Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten nach fairem und »billigem Ermessen« zu honorieren, wenn sie über deren persönliches Aufgabengebiet hinausgehen. Er muss dazu selbst ermitteln, wie hoch sein Nutzen ist und der bzw. dem Beschäftigten einen angemessenen Anteil auszahlen.
- c) Die zentrale Rechtsgrundlage für die Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte bei der Ausgestaltung des IDM/BVW liefern die Mitbestimmungsrechte aus dem BetrVG oder dem jeweiligen PersVG. Sie sollen die freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie Gleichbehandlung und Fairness gegenüber den Beschäftigten beim Umgang mit den Verbesserungsvorschlägen sicherstellen. Die Mitbestimmung gilt nicht für Erfindungen und gebrauchsmusterfähige Vorschläge. Bei den qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlägen ist sie beschränkt auf Fragen, die »über den Vergütungsanspruch hinausgehen« (Däubler u. a. 2012, § 87 Rn. 362).

In den Formulierungen zur Mitbestimmung bestehen leichte Unterschiede zwischen den privatrechtlichen und den öffentlich-rechtlichen Organisationen.

Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz

Im BetrVG wird ein relativ weiter Rahmen für die Mitbestimmung genannt. Sie gilt für »Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen« (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG). Diese Grundsätze bilden im Regelfall den Kern im Ideenmanagement, so dass die Mitbestimmung für das IDM in gleicher Weise gilt. Die Mitbestimmung erstreckt sich daher insbesondere auf:

- Maßnahmen zur Förderung und Gewinnung von Verbesserungsvorschlägen
- die Bestellung betrieblicher Funktionsträger und Gremien, die zur Sammlung, Förderung und Bewertung der Vorschläge erforderlich sind, ihre Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die Zusammensetzung der Gremien
- die Bedingungen für die Anerkennung eines Vorschlags
- die Verfahren zur Bewertung und Prämierung der Vorschläge inklusive aller Korrekturfaktoren und Zusatzprämien

- Regeln für das Einspruchsverfahren und Streitigkeiten
- Fristsetzungen für die verschiedenen Bearbeitungsschritte
- Dokumentation und Information über die Entwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens im Betrieb
- die Beteiligung des Betriebsrats und seiner Vertreterinnen bzw. Vertreter in allen genannten Regelungsaspekten.

Aus §75 BetrVG ergibt sich die Anforderung, dass die Vorschläge nach einheitlichen und fairen Maßstäben bewertet werden sollen und die Beteiligung am BVW unternehmensweit gleichmäßig gefördert werden soll. Es ist daher davon auszugehen, dass in Unternehmen bzw. Konzernen mit mehreren Niederlassungen oder Tochterfirmen einheitliche Grundsätze vereinbart werden sollten, die ggf. auf betrieblicher Ebene konkretisiert werden können. In diesen Fällen liegt die Mitbestimmung grundsätzlich beim GBR bzw. KBR, was sich auch in der relativ hohen Anzahl von Gesamt- und Konzernbetriebsvereinbarungen niederschlägt (vgl. Kap. 7).

Eine Regelung zum BVW kann sowohl mit dem Initiativrecht des Betriebsrats zur Verhandlung gebracht als auch – im Streitfall – durch eine Einigungsstelle festgelegt werden. Dafür genügt es, dass aus Sicht des Betriebsrats »aufgrund vorliegender oder konkret zu erwartender Verbesserungsvorschläge ein Regelungsbedürfnis besteht« (Schoden 1995, Rn. 161).

Umstritten ist die Rechtslage vor allem in zwei Punkten:

- a) Bei der Bestellung bestimmter Personen als Funktionsträger (z. B. Beauftragter für das BVW) hat der BR laut BAG-Urteil von 1982 kein Mitbestimmungsrecht. Dies wird von vielen Juristen anders gesehen (vgl. Däubler u. a. 2012, §87 Rn. 369) und in vielen Regelungen auch anders festgelegt.
- b) Auch bei der Festlegung eines bestimmten Prämiensatzes hat das BAG die Mitbestimmung des Betriebsrats im genannten Urteil von 1981 verneint. Es erkennt zwar das Mitbestimmungsrecht an, wenn es um Grundsätze und Methoden zur Bemessung der Prämie und zur Ermittlung des Nutzens eines Vorschlags geht. Aber bei einem konkreten Prämiensatz »handelt es sich [...] um die Festlegung der Prämienhöhe selbst. Diese ist mitbestimmungsfrei.« (BAG 1 ABR 53/79) Auch dies wird von vielen Juristen als Fehlbewertung gesehen (vgl. Däubler u. a. 2012, §87 Rn. 370). Denn mit einem bestimmten

Bruchteil des Nutzens wird »der Arbeitgeber [...] nicht zu zusätzlichen Leistungen verpflichtet, da die Prämie durch den Nutzen begrenzt wird, der Arbeitgeber zu einer Zahlung [...] verpflichtet und [...] nach herrschender Meinung frei ist, ob er den Verbesserungsvorschlag anwenden will.« (ebd.)

Die große Zahl abgeschlossener Vereinbarungen mit einem festen Prämienatz weist darauf hin, dass die Verständigung auf einen Prämienatz in der Praxis durchaus üblich ist. Der Spruch einer Einigungsstelle mit einem festen Prozentsatz könnte allerdings vom Arbeitsgericht aufgehoben werden, wenn er vom Arbeitgeber angefochten wird.

Personalvertretungsrecht

In den Personalvertretungsgesetzen ist die Mitbestimmung der Personalräte etwas enger formuliert als im BetrVG. Sie bezieht sich auf »Grundsätze über die Bewertung von anerkannten Vorschlägen im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens« (§ 75 Abs. 3 Nr. 12 BPersVG, ähnlich in den Landespersonalvertretungsgesetzen). Dabei unterliegen der Mitbestimmung nicht nur die Maßstäbe für die Prämierung, sondern auch der organisatorische Rahmen der Bewertung der Vorschläge (vgl. Altvater u. a. 2011, § 75 Rn. 217). Nur die Kriterien für die Anerkennung als Verbesserungsvorschlag sind von der Mitbestimmung ausgenommen. Für alle anderen Aspekte gelten die gleichen Rechte wie im Bereich des BetrVG.

Weitere Details für die Bundesverwaltung sind in der »Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung« festgelegt. Auch einzelne Bundesländer verfügen über ähnliche Richtlinien oder Vorschriften. Die Konkretisierung erfolgt dann gemeinsam mit den jeweils zuständigen Personalräten in einer Dienstvereinbarung.

Manche Landespersonalvertretungsgesetze verwenden statt der »Bewertung« den Begriff »Prämierung« von anerkannten Vorschlägen und beziehen ausdrücklich das »behördliche« Vorschlagswesen mit ein. Aber auch wenn das »behördliche« Vorschlagswesen nicht extra genannt ist, gelten die gesetzlichen Regelungen für sämtliche Behörden und andere Dienststellen in Bund und Ländern (vgl. Altvater u. a. 2011, § 75 Rn. 215).

7. Bestand der Vereinbarungen

Art der Vereinbarung	Anzahl
Betriebsvereinbarung	50
Gesamtbetriebsvereinbarung	16
Rahmenbetriebsvereinbarung	1
Konzernbetriebsvereinbarung	7
Konzernrahmenbetriebsvereinbarung	1
Muster-Betriebsvereinbarung	1
Dienstvereinbarung	18
Gesamtdienstvereinbarung	2
Rahmdienstvereinbarung	1
Branchentarifvertrag	1
Protokollnotiz	2
Richtlinie	5
Gesamt	105

Tabelle 4: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Branchen	Anzahl
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	38
Bergbau	1
Chemische Industrie	11
Ernährungsgewerbe	4
Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen	1
Glas- und Keramikgewerbe	2
Gummi- und Kunststoffherstellung	2

Branchen	Anzahl
Maschinenbau	2
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	7
Metallerzeugung und -bearbeitung	2
Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik	6
Dienstleistungen	66
Abwasser- und Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling	3
Bildungseinrichtung	2
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	1
Einzelhandel (ohne Kfz.)	4
Energiedienstleister	4
Forschung und Entwicklung	1
Gesundheit und Soziales	13
Großhandel (ohne Kfz.)	1
Grundstücks- und Wohnungswesen	2
Finanzdienstleistungen	8
Landverkehr	2
Öffentliche Verwaltung	11
Postdienstleistungen	1
Sonstige Verkehrsdienstleister	1
Telekommunikationsdienstleister	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	2
Verlags- und Druckgewerbe	1
Versicherungsgewerbe	6
Wasserversorger	1
Anonym	1
Gesamt	105

Tabelle 5: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Abschlussjahr	Anzahl	Abschlussjahr	Anzahl
1993 und früher	6	2004	7
1994	2	2005	4
1995	1	2006	7
1996	2	2007	6
1997	1	2008	7
1998	4	2009	3
1999	1	2010	5
2000	10	2011	2
2001	12	unbekannt	2
2002	10		
2003	13		
		Gesamt	105

Tabelle 6: Abschlussjahr der Vereinbarungen

Titel der Regelung	Kommissions- modell		Vorgesetzten- modell		Misch-/GF ¹ - Modell		Summe
	bis 2000	ab 2001	bis 2000	ab 2001	bis 2000	ab 2001	
Ideen- management/ »kreativ«	2	22	2	22	3	3	51
betriebliches Vorschlags- wesen	17	23	3	3	2	2	48
Summe	19	45	5	25	0	5	99 ²

Tabelle 7: Bewertungsmodell und Geltungstermin

1 GF-Modell: eine Vereinbarung zum IDM überlässt ausschließlich der Geschäftsführung die Entscheidung über Annahme und Prämierung der Vorschläge.

2 Sechs Regelungen behandeln Spezialthemen oder beinhalten keine näheren Angaben zum Bewertungsmodell.

Glossar

Arbeitsbereich/Aufgabenbereich

Die Prämierung eines Vorschlags hängt im Regelfall von der Nähe zum eigenen Arbeitsgebiet ab. Die Wortwahl ist nicht einheitlich. Im Allgemeinen gilt:

Ein Vorschlag zum eigenen Aufgabenbereich oder -gebiet wird nicht honoriert, da Ideen zur besseren Erledigung der eigenen, arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitsaufgabe mit dem regulären Arbeitsentgelt abgedeckt sind.

Vorschläge zum eigenen Arbeitsbereich – im Sinne eines Arbeitszusammenhangs mit weiteren Beschäftigten – sind dagegen in der Mehrzahl der Regelungen prämienberechtigt.

Kaizen

Verfahren aus der japanischen Fertigungstechnik; bedeutet konsequentes Innovationsmanagement oder einfach Verbesserung.

Kommissionsmodell

Eine meist paritätisch besetzte Kommission oder ein Ausschuss entscheidet über die Umsetzung und Prämierung der eingereichten Vorschläge.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Ziel auf stetige Verbesserung in kleinen Schritten mit möglichst nachhaltiger Wirkung. Wichtiger Kern moderner Unternehmensphilosophie, der Produkt-, Prozess- und Service-Verbesserungen mit einbezieht. Träger sind im Allgemeinen KVP-Teams, die gemeinsam Verbesserungen entwickeln, ergänzt durch Verbesserungsideen einzelner Beschäftigter im Rahmen des IDM/BVW.

Qualifizierter technischer Verbesserungsvorschlag

Unterscheidet sich gemäß §20.1 ArbnErfG von einfachen Verbesserungsvorschlägen dadurch, dass er dem Arbeitgeber eine ähnliche (wirtschaftliche) Vorzugsstellung liefert wie ein gewerbliches Schutzrecht (Patent, Gebrauchsmuster).

Vorgesetztenmodell

Im Unterschied zum bisher üblichen → Kommissionsmodell übernehmen Vorgesetzte im Vorgesetztenmodell die Aufgabe, Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Erste zu prüfen, zu bewerten und ggf. weitere Fachleute hinzuzuziehen. Dazu gehört meist das Recht, die Prämie festzulegen, soweit sie unter einer bestimmten Höhe bleibt.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

Altvater, Lothar/Baden, Eberhard/Kröll, Michael/Lemcke, Martin/Peiseler, Manfred (2011): BPersVG – Bundespersonalvertretungsgesetz, Kommentar, 6. Aufl., Frankfurt am Main.

Bechmann, Reinhart (2010): Qualitätsmanagement und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Bechmann, Reinhart (2013): Prämiensysteme für Verbesserungsvorschläge mit rechenbarem Nutzen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Hintergrundwissen, Düsseldorf, Download unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael/Klebe, Thomas/Wedde, Peter (Hg.) (2012): BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz, 13. Aufl., Frankfurt am Main.

dib (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft) (2006): dib-Report 2005 – Ideenmanagement/BVW in Deutschland, Frankfurt am Main.

dib (2011): dib-Report 2010/2011 – Ideenmanagement in Deutschland, Frankfurt am Main.

Dittrich, Sarah (2011a): »Geld oder Liebe?«, in: Ideenmanagement, Heft 2/2011, S. 37.

Dittrich, Sarah (2011b): Verbesserungsvorschläge, ein lohnendes Geschäft, in: Arbeitgeber spezial, Heft 07–08/2011, S. IV.

Hauschildt, Jürgen (2007): Innovationsmanagement, 4. Aufl., München.

Jentgens, Barbara/Kamp, Lothar (2004): Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Packheiser, Karsten (2002): Totales dezentrales Ideenmanagement, Download unter http://www.braunschweig.ihk.de/innovation_umwelt/innovationsberatung/ideenmanagement/Totales%20dezentrales%20Ideenmanagement.pdf.

Rahmenrichtlinie 2010: Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung 2010 in der Fassung ihrer Bekanntmachung vom 27.01.2010, Download unter www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwybund_09122009_0113102323.htm

Schoden, Michael (1995): Betriebliche Arbeitnehmererfindungen und betriebliches Vorschlagswesen, Köln.

Internethinweise

Eine umfangreiche Darstellung zum Ideenmanagement liefert die Website des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaftslehre (dib), ein Tochterunternehmen der Dekra:

<http://www.dib.de/index.php?id=38>

Ebenso umfangreich ist das Angebot unter

<http://www.zentrum-ideenmanagement.de>

Informationsblätter finden sich auch bei dem IDM-Berater Koblank:

<http://www.koblank.de>

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 14 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an *betriebsvereinbarung@boeckler.de* oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211–7778–224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211–7778–288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211–7778–167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Anerkennungsprämie 70, 127
Anonymität 68, 75, 174, 189
Arbeitnehmererfindung 64

Bearbeitungsfrist 77
Berechnung des Nutzens 101
Beschwerde 83, 154
Beschwerdemanagement 25, 26

Datenschutz 68, 92, 148, 177
Dezentralisierung 14, 21, 171

Einspruch 82, 83, 84, 85, 167
Erfindung 15, 64, 65, 66, 67, 68, 101
Evaluation 176

Finanzierung der Prämien 143

Gruppenvorschlag 62
Gutachter 22, 46, 47, 55, 60, 61, 66, 68, 70, 73, 76, 77, 84, 94, 113, 120, 136, 137, 154, 159, 174, 175

Ideenmanager 42, 45, 48, 54, 55, 56, 59, 69, 78, 82, 84, 92, 158, 169, 171, 177

Kommissionsmodell 42, 43, 53, 54, 72, 94, 167, 174, 184, 185, 186
Korrekturfaktor 99, 108, 116, 119, 124, 130
KVP 11, 14, 15, 16, 19, 30, 32, 33, 37, 56, 58, 59, 72, 80, 91, 94, 126, 168, 172, 185
KVP-Teams 168, 185

Leistungskontrolle 92, 148, 149, 174, 175

Pate/n 164, 174
Patent 66, 174, 186
Prämierung 14, 16, 18, 21, 34, 37, 42, 47, 53, 54, 62, 70, 73, 83, 86, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 106, 108, 111, 113, 120, 126, 132, 136, 137, 139, 141, 146, 151, 152, 153, 155, 166, 168, 170, 171, 172, 175, 179, 181, 184, 185
Preisverleihung 136

Qualifizierung 25, 41, 130, 150

Sachprämie 95, 96, 141
Schutzfrist 35, 86, 87, 88

- Software 78, 100, 153, 158, 177
Sperrfrist 38, 39
- Tombola 93, 166, 170
- Umsetzung 14, 22, 29, 32, 42, 47, 48, 52, 53, 70, 72, 73, 80, 81, 82, 83, 86, 90, 91, 96, 99, 100, 110, 129, 136, 137, 138, 143, 148, 151, 160, 165, 169, 171, 175, 185
- Verhaltenskontrolle 92, 148, 149, 174, 175
Vorabprämie 139, 140
Vorgesetztenmodell 42, 43, 51, 53, 55, 58, 64, 69, 76, 84, 95, 96, 152, 153, 157, 167, 171, 172, 174, 177, 184, 186
Vorschläge mit nicht rechenbarem Nutzen 97, 99, 122, 125, 164
Vorschläge mit rechenbarem Nutzen 53, 102, 128, 172, 175

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Reinhard Bechmann Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen	978-3-7663-6189-9	2013
Gerlinde Vogl · Gerd Nies Mobile Arbeit	978-3-7663-6271-1	2013
Manuel Kiper Gestaltung von Arbeitsstätten durch Mitbestimmung	978-3-7663-6217-9	2013
Karl-Hermann Böker · Ute Demuth IKT-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-6208-7	2012
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	978-3-7663-6095-3	2012
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-6207-0	2012
Karl-Hermann Böker · Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-6215-5	2012
Detlef Ullenoomb Toleranz, Respekt und Kollegialität	978-3-7663-6190-5	2012
Rudi Rupp Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen	978-3-7663-6206-3	2012
Michaela Dälken Managing Diversity	978-3-7663-6204-9	2012
Thomas Breisig Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo Kontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weßling Fallstudien Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben	978-3-7663-6118-9	2012
Sven Hinrichs Personalauswahl und Auswahlrichtlinien	978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010

Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung		978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme		978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen		978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung		978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte		978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess		978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hofstfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007

Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhard Reska Call Center		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils		978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit		978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte		978-3-7663-3598-7	2004
Semihha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft		978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme		978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch		978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen		978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullensboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien	978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge		978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung		978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinrich Höller Telekommunikationsanlagen		978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen		978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung		978-3-7663-3524-3	2003

Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*	978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien 978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«.

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet an: www.boeckler.de.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Gerd Busse
Winfried Heidemann
**Betriebliche
Weiterbildung**
ISBN 978-3-7663-6207-0
3., aktualisierte Auflage
2013, 136 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Betriebliche Weiterbildung sichert Teilhabe- und Entwicklungschancen und trägt wesentlich zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen bei. Themen und Formen von Weiterbildung verändern sich: Außer um rein fachliche Qualifikationen geht es heute vermehrt um methodische und personale Kompetenzen. Neben traditionellen Vermittlungsformen wie Kurse, Seminare und Veranstaltungen treten zunehmend arbeitsplatznahe Konzepte wie E-Learning, Coaching oder Job Rotation. Qualifizierung wird »entformalisiert«, Arbeiten und Lernen gehen ineinander über.

Die Auswertung von über 500 Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus insgesamt 46 Branchen zeigt, wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen und gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen. Sie knüpft an die Untersuchungen aus den Jahren 1999 und 2005 an.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere
Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Karl-Hermann Böker
Ute Demuth
**IKT-Rahmen-
vereinbarungen**
ISBN 978-3-7663-6208-7
2., aktualisierte Auflage
2013, 158 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Informations- und Kommunikationstechnik ist in Betrieben nicht mehr wegzudenken. Sie stellt Personalverantwortliche und betriebliche Interessenvertreter immer wieder vor neue Herausforderungen. Zentrale Aspekte sind die Wahrung der Rechte von Beschäftigten zum Daten- und Arbeitsschutz, das Abmildern negativer Folgen des Einsatzes neuer Technologien und die Begrenzung der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Angesichts zunehmender Vernetzung und Virtualisierung der Hardware zeigt sich dies als schwierige Gratwanderung.

Diese Auswertung von 140 betrieblichen Vereinbarungen aktualisiert die Analyse »EDV-Rahmenvereinbarungen« aus dem Jahr 2003. Sie zeigt Trends und Entwicklungen und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

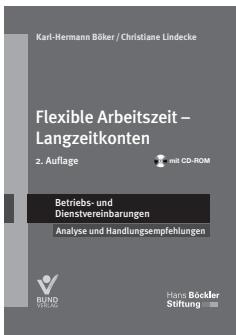


Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Karl-Hermann Böker
Christiane Lindecke
Flexible
Arbeitszeitkonten –
Langzeitkonten
ISBN 978-3-7663-6215-5
2., aktualisierte Auflage
2013, 152 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Seit Jahren verlieren starre Arbeitszeitmuster an Bedeutung. Stattdessen sind sehr unterschiedliche Modelle flexibler Arbeitszeitformen Normalität. Eine spezielle Form sind Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten, auf denen Beschäftigte große Guthaben aus Arbeitszeit oder Entgelt ansammeln können. Gestaltungsfragen stellen sich in besonderem Maße bei Konten, die über Jahre oder Jahrzehnte laufen. Welche Verfahren haben sich etabliert? Gibt es Zinsen und welche Entnahmemöglichkeiten kommen vor? Was passiert, wenn der Arbeitgeber pleite ist oder Beschäftigte das Arbeitsverhältnis kündigen?

Die Auswertung von 121 Vereinbarungen zeigt anhand zahlreicher Beispiele die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Betriebs- und Dienstvereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Gerlinde Vogl/Gerd Nies
Mobile Arbeit
ISBN 978-3-7663-6271-1
2013, 196 Seiten,
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Mobilität im Beruf ist für immer mehr Beschäftigte selbstverständlich. Mobile Endgeräte ermöglichen es, außerhalb der räumlichen und zeitlichen Grenzen des Betriebs zu arbeiten. Allerdings nimmt auch die Reisetätigkeit zu, nicht alles lässt sich über schnelle Datenleitungen regeln.

Mobile Arbeit zu gestalten, ist ein relativ junges Thema. Die Auswertung von 96 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt wie Betriebs- und Personalräte das Thema aufgreifen. Telearbeit, Dienstreisen, Arbeit beim Kunden und Entsendung sind wichtige Regelungsaspekte. In zehn Unternehmen wurden zudem betriebliche Akteure befragt. Gezeigt wird die Bandbreite möglicher Regelungen. Sie können Anregungen sein, um die zahlreichen noch offenen Probleme anzugehen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen