

Ortlieb, Renate; Stein, Stephanie

**Article**

## Ideen kann man nicht wie Kirschen vom Baum pflücken - eine politikorientierte Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens mit Fallbeispiel

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Ortlieb, Renate; Stein, Stephanie (2008) : Ideen kann man nicht wie Kirschen vom Baum pflücken - eine politikorientierte Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens mit Fallbeispiel, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 4, pp. 388-412

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70972>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Renate Ortlieb, Stephanie Stein\*

## **„Ideen kann man nicht wie Kirschen vom Baum pflücken“ – Eine politikorientierte Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens mit Fallbeispiel\*\***

In diesem Beitrag wird das Betriebliche Vorschlagswesen aus einer politikorientierten Perspektive analysiert. Kern dieser Perspektive ist die Auffassung von Organisationen als interessenpluralistische Gebilde und als Herrschaftsgebilde. Vor diesem Hintergrund werden die Rahmenbedingungen des Betrieblichen Vorschlagswesens, seine zentralen Akteurinnen und Akteure, deren Interessen und Ressourcen sowie Aspekte von Herrschaft herausgearbeitet. Anhand eines Fallbeispiels aus der betrieblichen Praxis wird die theoretische Analyse vertieft und konkretisiert. Dabei zeigen sich zwei zentrale Schauplätze für politische Prozesse: Zum einen die Behandlung und Bewertung von Vorschlägen durch die direkten Vorgesetzten und zum anderen die Generierung von Vorschlägen durch die Beschäftigten. Demgegenüber spielen die Rahmenbedingungen des Betrieblichen Vorschlagswesens nur eine untergeordnete Rolle.

### **“Obtaining ideas is not the same as picking cherries from a tree” A Political Analysis of Employee Suggestion Systems, Supplemented by a Case Study**

In this article, we analyze employee suggestion schemes from a political perspective. This perspective rests on the notion that organizations are characterized by both pluralistic interests and domination. Against this background we identify the basic conditions of employee suggestion schemes, their main actors and their interests, and aspects of domination. By means of a case study we deepen and substantiate the theoretical analysis. The case study reveals two main political arenas: first, the treatment and assessment of suggestions by superiors and second, the creation of suggestions by employees. It also reveals that the basic conditions of the employee suggestion scheme are far less important.

Key words: **Employee Suggestion Systems, Political Perspective,  
Political Arena, Innovation, Case Study**

---

\* Dr. Renate Ortlieb, wissenschaftliche Assistentin, Freie Universität Berlin, Institut für Management – Personalpolitik, Boltzmannstr. 20, D – 14195 Berlin.  
E-mail: [renate.ortlieb@fu-berlin.de](mailto:renate.ortlieb@fu-berlin.de).

Dipl.-Kff. Stephanie Stein, wissenschaftliche Mitarbeiterin, EAF Berlin | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V., Schumannstr. 5, D – 10117 Berlin. E-Mail: [stein@eaf-berlin.de](mailto:stein@eaf-berlin.de).

\*\* Artikel eingegangen: 6.3.2008  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 7.10.2008.

## 1. Einleitung

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein in der Praxis weit verbreitetes Instrument, das als sehr erfolgreich gilt. So gab etwa in einer Befragung von 315 Unternehmen und öffentlichen Körperschaften mehr als jedes vierte Unternehmen an, dass im Jahr 2006 im Durchschnitt mindestens ein Verbesserungsvorschlag pro Mitarbeiter eingereicht worden sei (DIB 2007). Insgesamt wurden dadurch Einsparungen in Höhe von knapp 1,5 Milliarden € erzielt (ebd.). Darüber hinaus liegt im Betrieblichen Vorschlagswesen erhebliches Innovationspotenzial, sei es nun bezogen auf die erstellten Sachgüter oder Dienstleistungen oder aber bezogen auf deren Erstellungsprozess.

Die Anfänge des Betrieblichen Vorschlagswesens, das häufig auch als Ideenmanagement oder – aus der ehemaligen DDR stammend – als Neuererwesen bezeichnet wird, reichen bis in das 19. Jahrhundert zurück (von Bismarck 2000, 14ff.). Ziele sind insbesondere die Steigerung der Produktivität, Kosteneinsparungen durch die Reduktion von Materialverbrauch und Arbeitszeit sowie die Verbesserung der Arbeitssicherheit. Durch die Partizipation an betrieblichen Entscheidungsprozessen sollen außerdem Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten gesteigert werden (ebd., 26ff.). Und schließlich hat das Betriebliche Vorschlagswesen auch eine Signalfunktion, indem es Modernität, Qualitäts- und Effizienzbewusstsein sowohl nach außen wie auch nach innen signalisiert (Majaro 1993, 255).

Die übliche Vorgehensweise beim Betrieblichen Vorschlagswesen ist wie folgt (von Bismarck 2000, 57ff.; Bontrup et al. 1999; Fischer/Breisig 2000, 70ff.; Hartmann 1988, 40; Neubeiser 1998, 79; Nickel 1999, 14ff., 124ff.): Die Beschäftigten reichen ihren Vorschlag entweder direkt oder nach Absprache mit ihrem unmittelbaren Vorgesetzten zunächst bei einer zentralen Sammelstelle ein. Der Vorschlag wird sodann von einem Gutachter anhand von bestimmten, vorher festgelegten Kriterien bewertet und entsprechend befürwortet oder abgelehnt. Schließlich entscheidet eine Bewertungskommission, ob der Vorschlag umgesetzt oder abgelehnt wird. Für einen befürworteten und umgesetzten Vorschlag erhält die einreichende Person in der Regel eine Prämie, entweder in Form eines Pauschalbetrags oder in Form eines bestimmten Prozentsatzes von der Kosteneinsparung, die mit dem Vorschlag erzielt wird. Der gesamte Prozess wird üblicherweise durch spezielle Papier-Formulare oder Computer-Software unterstützt. Außerdem wird er häufig begleitet von speziellen Kampagnen oder Wettbewerben, die die Beschäftigten zur Beteiligung anregen sollen.

Während das Betriebliche Vorschlagswesen grundsätzlich für alle Beteiligten Vorteile verspricht, funktioniert dieses Instrument in der betrieblichen Praxis oftmals nicht ganz reibungslos (z.B. Arthur/Aiman-Smith 2001; von Bismarck 2000, 157ff., 197ff.; Bitzer et al. 1989; Fairbank/Williams 2001; Kim 2005; Lechner 2002; Neubeiser 1998, 71ff.; Peters 1991). So tritt zum Beispiel häufig das Problem auf, dass deutlich weniger Vorschläge eingereicht werden, als von der Unternehmensleitung oder von einzelnen Vorgesetzten erwartet wurde. Häufig verzögert sich die Bewertung oder Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, ohne dass die Gründe dafür von den Einreichenden nachvollzogen werden können (von Bismarck 2000, 206ff.; Etienne 1997, 98; Nickel 1999, 62, 165). Dies senkt die Motivation, in Zukunft weitere Vor-

schläge einzureichen. Ähnlich demotivierend wirkt eine hohe Ablehnungsquote (Neubeiser 1998; Nickel/Krems 1998).

Wird nun versucht, diese Probleme zu lösen, so erzeugt dies oftmals an anderer Stelle neue Probleme. Gelingt es zum Beispiel, die Qualität der eingereichten Vorschläge deutlich zu erhöhen, bleiben aber die Bearbeitungs- und Umsetzungskapazitäten gleich, so zieht dies unmittelbar eine höhere Ablehnungsquote nach sich. Solchen Konstellationen wird eine isolierte Fokussierung einzelner Probleme, die in der bisherigen Forschung zum Betrieblichen Vorschlagswesen dominiert, nicht gerecht. Vielmehr gilt es, den weiteren Kontext der Vorschlagseinreichung, -begutachtung und -annahme bzw. -ablehnung zu betrachten. Ziel dieses Beitrags ist daher eine solche umfassendere und tiefere Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens, die zum einen ein besseres theoretisches Verständnis und zum anderen eine effektivere praktische Gestaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens ermöglicht.

Die bisherige Forschung zum Betrieblichen Vorschlagswesen ist vergleichsweise praxisorientiert und lässt sich grob in zwei Richtungen einteilen: Der eine Hauptstrang beschäftigt sich mit der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, der andere mit den Motiven der Beschäftigten, einen Vorschlag einzureichen. In Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation wird zum Beispiel postuliert, dass eine transparente Gestaltung des gesamten Verfahrens, eine schnelle Bearbeitung der eingereichten Vorschläge sowie eine nachvollziehbare und großzügige Gestaltung des Prämiensystems die Effektivität des Betrieblichen Vorschlagswesens steigert (vgl. z.B. Bumann 1991; van Dijk/van den Ende 2002; Majaro 1993; Neubeiser 1998; Nickel 1999; Schmidt 2002, 87ff.). Diese Gestaltungsempfehlungen basieren unter anderem auf den Forschungsergebnissen zu den Motiven für das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. Hier herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass intrinsische Motivation eine wichtigere Rolle spielt als extrinsische (von Bismarck 2000, 64ff.; Etienne 1997; Steih 1995, 65). So zeigen empirische Studien, dass der Wunsch, Veränderungen herbeizuführen und die eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern, positiv mit dem Einreichen von Vorschlägen zusammenhängt (Bumann 1991; Frese et al. 1999). Auch das Selbstvertrauen in die Fähigkeit, eine pro-aktive Rolle zu übernehmen, fördert pro-aktives Verhalten (Ohly/Fritz 2007). Ebenfalls positiv beeinflusst pro-soziales Verhalten das Einreichen von Vorschlägen, allerdings nur für Personen in anspruchsvollen Tätigkeiten (Hatcher et al. 1989). Kreativität hängt darüber hinaus nicht nur mit intrinsischer Motivation, sondern auch mit persönlicher Initiative, einer Form von Extra-Rollenverhalten, positiv zusammen (Binnewies et al. 2007). Zur Erzeugung von intrinsischer Motivation empfehlen Pundt und Schyns (2005) transformationale Führung. Diese fördert auch ein innovatives Betriebsklima (Jung et al. 2003), welches wiederum eine wichtige Rolle für die Vorschlags-Einreichung spielt (Amabile et al. 1996; Frey/Schmook 1995; Pundt/Schyns 2005).

Allerdings gibt es auch empirische Evidenz für die Wirksamkeit von extrinsischen Anreizen, speziell von Prämien (Nickel/Krems 1998; Matiaske/Weller 2005). Die Komplexität der Arbeitsaufgabe hat dabei eine moderierende Funktion: Der Zusammenhang zwischen extrinsischen Anreizen und dem Einreichen von Vorschlägen ist nur für einfache Tätigkeiten signifikant positiv; für anspruchsvollere Tätigkeiten ist er dagegen negativ (Baer et al. 2003). Weitere empirische Ergebnisse deuten darauf hin,

dass von den extrinsischen Belohnungen insbesondere die nicht-monetären positiv mit der Effektivität des Betrieblichen Vorschlagswesens verbunden sind (Leach et al. 2006; Majaro 1993, 258).

Beeinträchtigt wird die Motivation für das Einreichen unter anderem durch bürokratische Regelungen und eine langsame Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge (Bontrup et al 1999, 64ff.; Frey/Schmook 1995, 116; Gasior 1996; Nickel 1999, 158f.). Eine zentrale Rolle kommt dabei dem direkten Vorgesetzten zu. Die empirischen Befunde sind allerdings widersprüchlich: Während die Studien von Gasior (1996) sowie von Nickel und Krems (1998) ergaben, dass eine Unterstützung durch Vorgesetzte – zum Beispiel durch freundliche Zuwendung und Offenheit – positiv mit dem Einreichen von Vorschlägen zusammenhängt, zeigte sich in der Studie von Ohly et al. (2006) ein negativer Zusammenhang. Van Dijk und van den Ende (2002) betonen die zentrale Rolle der direkten Vorgesetzten, wohingegen Frese et al. (1999) sowie Oldham und Cummings (1996) keinen Einfluss des Vorgesetztenverhaltens auf das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen feststellen können. Die empirische Studie von Thom und Etienne (1996) ergab darüber hinaus, dass die Beschäftigten die Unterstützung durch ihre Vorgesetzten deutlich geringer einschätzen als die Vorgesetzten diese selbst.

Losse und Thom (1977) schließlich diskutieren in Anlehnung an Ganz (1962) Fähigkeits-, Willens- und Risikobarrieren. Zu den Willensbarrieren zählt dabei ein „grundsätzlicher ideologischer Interessengegensatz zum Arbeitgeber (Ausbeutungsfurcht)“ (Losse/Thom 1977, 60). Zu den Risikobarrieren zählen „ideelle Nachteile“, das heißt, „Unannehmlichkeiten [...], die dem Vorschlagenden mit seiner Umgebung – Kollegen und Vorgesetzten – entstehen können“ (Ganz 1962, 96; zitiert nach Losse/Thom 1977, 75).

Diese Aspekte deuten darauf hin, dass beim Betrieblichen Vorschlagswesen nicht nur Ideen und Prämien im Spiel sind, sondern weit komplexere Interessen und Interessengegensätze. Dieses komplexe Interessengefüge wurde in der Forschung zum Betrieblichen Vorschlagswesen bisher ausgeblendet. Dadurch kommt es unter anderem auch zu widersprüchlichen Gestaltungsaussagen: Zum Beispiel werden einerseits symbolische Belohnungen in Form von Zertifikaten oder einer öffentlichen Ernennung zur „Einreicherin des Monats“ empfohlen, andererseits aber auch eine anonyme Einreichung der Vorschläge, um negative persönliche Konsequenzen zu vermeiden. Die Erforschung von Interessen und Interessengegensätzen erscheint daher sowohl für die Gestaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens in der betrieblichen Praxis wie auch für ein tieferes theoretisches Verständnis dieses Instruments als notwendig.

Dass herkömmliche Analysen der Motivation auf Basis von inhalts- und prozess-theoretischen Ansätzen zu kurz greifen, zeigt auch eine erste genauere Betrachtung der Situation beim Einreichen von Vorschlägen (vgl. auch Nickel 1999, 164; Thom 1996, 48f.): Angenommen, eine Mitarbeiterin hat eine Idee für einen Verbesserungsvorschlag, der allerdings eine bestimmte Vorgehensweise ihrer Vorgesetzten grundlegend kritisiert. Zum einen ist es nun unter Umständen schwierig für die Mitarbeiterin, den Vorschlag mit ihrer Vorgesetzten zu besprechen. Zum anderen hat die Vorgesetzte möglicherweise etwas dagegen, dass die Gutachter und die Bewertungskommissionsmitglieder von ihrer Vorgehensweise bzw. der Kritik daran erfahren. Die Vorge-

setzte ist außerdem möglicherweise nicht nur über die Kritik verärgert, sondern auch darüber, dass sie diese Idee nicht selbst hatte. Ein besonderes Problem bereitet ein Vorschlag darüber hinaus, wenn er mit personellen Einsparungen verbunden ist; dann gilt die Einreicherin unter ihren Kollegen leicht als „Personifizierung des eigenen Jobverlusts“ (Nickel 1999, 164), und der Betriebsrat übt möglicherweise Druck auf sie aus.

Probleme solcher Art lenken den Blick auf politische Prozesse, die im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen stattfinden. Offenkundig handelt es sich beim Betrieblichen Vorschlagswesen um ein Instrument, bei dem unter einer vergleichsweise schlichten Oberfläche unerwartet Komplexität verborgen liegt. Die Brisanz des Themas kommt auch in der drastischen Formulierung von Merz und Biehler (1994, 170) zum Ausdruck, wonach Gutachter und Vorgesetzte „Opfer“ des Vorschlagswesens seien. Auch Nickels (1999, 183) Bewertung einer Vorschlagsablehnung als ein „traumatisches Erlebnis“ und eine „Kränkung“ weist auf einen Stellenwert des Vorschlagswesens für die Beteiligten hin, der sich Außenstehenden nicht auf den ersten Blick erschließt.

Damit sind hier sämtliche Merkmale, die Neuberger (1997, 392) als typisch für (genuin) politische Situationen benennt, beobachtbar:

1. Es sind mehrere Akteurinnen und Akteure beteiligt, die antagonistische Interessen verfolgen. Dabei handelt es sich unter anderem um Beschäftigte, die Verbesserungsvorschläge einreichen, um deren Vorgesetzte, Gutachter, Mitglieder der Bewertungskommission und des Betriebsrats.
2. Die Situation ist mehrdeutig, zum Beispiel im Hinblick auf die Einschätzung, ob ein Vorschlag umsetzungswürdig und -fähig ist oder nicht.
3. Es gibt die Möglichkeit, sich auf legitime Werte zu berufen. Zum Beispiel gelten Kosteneinsparungen und Innovationen als „gut“, Verschwendung und Ineffizienz dagegen als „schlecht“.
4. Zeit hat eine gewisse Bedeutung: Verbesserungsvorschläge können absichtlich einige Zeit zurückgehalten werden, Gesprächstermine zur Beratung über geplante oder bereits eingereichte Vorschläge sowie die Erstellung von Gutachten oder die Umsetzung von Vorschlägen können verzögert werden. Dem steht möglicherweise die Anforderung des Managements gegenüber, innerhalb eines bestimmten Zeitraums eine bestimmte Mindestanzahl von Verbesserungsvorschlägen einzureichen.

Angesichts dieser Merkmale wird deutlich, dass eine vergleichsweise einfache Frage nach effektiven Anreizen für die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen, wie sie in der Forschung üblicherweise untersucht wird, der Komplexität des Gegenstandes bei weitem nicht gerecht wird. Eine Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens aus einer politikorientierten Perspektive verspricht demgegenüber nicht nur elaboriertere Fragestellungen, sondern auch validere Antworten. Hinzu kommt, dass die überwiegende Mehrheit der bisherigen empirischen Befunde auf standardisierten, schriftlichen Befragungen basiert. Leitfadengestützte Interviews, wie wir sie im Rahmen dieser Studie durchgeführt haben, sind der Komplexität des Untersuchungsphänomens angemessen und versprechen neue Erkenntnisse.

Die Untersuchung ist wie folgt aufgebaut: Im folgenden Abschnitt stellen wir unsere Konzeption von einer politikorientierten Perspektive vor. Im dritten Abschnitt beleuchten wir das Betriebliche Vorschlagswesen aus dieser Sichtweise. Die dort herausgearbeiteten Aspekte konkretisieren wir im vierten Abschnitt anhand eines Fallbeispiels aus der betrieblichen Praxis. Eine Diskussion der wichtigsten Ergebnisse beschließt den Beitrag.

## 2. Zur politikorientierten Perspektive

Unsere Perspektive, die den folgenden Analysen zugrunde liegt, basiert auf einem Politikbegriff, der alle drei der üblicherweise unterschiedenen Bedeutungsfassetten von Politik (vgl. z.B. Schubert 1991, 25ff.; Neuberger 2006, 27ff.) umfasst:

1. die policy, verstanden als grundlegende Entscheidungen, strategische Programme oder als Personalstrategie,
2. die polity, verstanden als (politischer) Ordnungsrahmen, sowie
3. die politics, verstanden als Taktiken oder Prozesse der Interessendurchsetzung im Rahmen von grundlegenden Entscheidungen.

Anders als Wächter (1992, 320), der für eine Auffassung von Personalpolitik im Sinne von politics plädiert, setzt unser Verständnis von Personalpolitik bei allen drei Bedeutungen des Politikbegriffs an: Da wir politics als einen ständigen Prozess verstehen, durch den zum einen die policy und die polity hervorgebracht und verändert werden, der jedoch zum anderen innerhalb des Rahmens der policy und der polity abläuft, halten wir es für notwendig, auch letztere in die Analyse einzubeziehen.

Damit folgen wir auch dem Verständnis von Personalpolitik von Krell (1996, 26ff.), die sich wiederum im Wesentlichen auf Sandners (1989) Konzeption von Politik in Organisationen, auf von Eckardstein und Schnellingers (1978) interessenpluralistischen Personalpolitik-Ansatz, auf Türks (1981) Konzept der sozialen Kontrolle sowie auf die Management-Kontrollansätze von einigen Autoren der Labour Process Debate (z.B. Braverman 1977; Edwards 1981; Friedman 1977, 1987) bezieht. Aus dieser Perspektive werden Organisationen als interessenpluralistische Gebilde und als Herrschaftsgebilde verstanden.

Ausgangspunkt für eine Betrachtungsweise von Organisationen als interessenpluralistische Gebilde ist, dass verschiedene Akteure sowohl einzeln wie auch in Koalitionen versuchen, in und mit Organisationen spezifische Einzel- und Gruppeninteressen durchzusetzen (Sandner 1989, 63). Zu diesen Akteuren zählen nicht nur das Management, sondern auch Angehörige der unteren Hierarchieebenen, die über verschiedene Möglichkeiten der Interessendurchsetzung verfügen. Diese kann zum Beispiel über institutionalisierte Formen der Mitbestimmung erfolgen, aber auch unmittelbar bei der Arbeitstätigkeit, wie Sandner (1989, 64f.) illustriert: „Die Mitarbeiter redefinieren die Arbeitsanweisungen auf eine ihnen sinnvoll erscheinende Art (Hackman 1969, 437ff.), sie nutzen die Handlungsspielräume für ihre eigenen Interessen aus, sie instrumentalisieren mehrdeutige Vorschriften und Situationen, und oft unterlaufen sie das offizielle Regelungssystem des Unternehmens bzw. halten sich nicht daran.“ Entscheidend für die Interessenrealisierung sind dabei Ressourcen, die wir hier im Sinne

von Crozier und Friedberg (1993) insbesondere als Kontrolle von Ungewissheitszonen verstehen.

Durch die Konzeption von Organisationen als Herrschaftsgebilde wird gleichzeitig berücksichtigt, dass Möglichkeiten der Interessenrealisierung in Organisationen stets begrenzt werden (Sandner 1989, 67ff.). Bestimmte Kontrollstrategien des Managements zielen darauf, die Konformität der beschäftigten Individuen mit den organisationalen Normen zu sichern (Türk 1981, 36ff.; für einen zusammenfassenden Überblick über die Labour Process Debate Hildebrandt/Seltz 1987). Beim Eintritt in eine Organisation unterwerfen sich Individuen deren Herrschaft. Gleichzeitig müssen sich Organisationsleitungen stets darum bemühen, ihre Herrschaft zu legitimieren, um deren Akzeptanz aufrecht zu erhalten (March/Simon 1958, 90f.; Sandner 1989, 69).

Als grundlegend für Analysen aus einer politikorientierten Perspektive betrachten wir außerdem mit Nienhüser eine „politisierende Intention“, das heißt, dass diese „auf eine Kritik bestehender Strukturen, Prozesse und Praktiken abzielen“ (Nienhüser 2004a, Sp. 1672; zitiert ohne Hervorhebung).

Aus dieser Perspektive lassen sich für eine politikorientierte Analyse drei Fragenbündel ableiten, die im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen (vgl. auch Nienhüser 2004b, 242):

1. Wer sind die zentralen Akteurinnen und Akteure?
2. Welche Interessen verfolgen diese Akteure, welche Ressourcen setzen sie dafür ein, und in welchen Entscheidungen, Strategien oder Instrumenten manifestieren sich die Interessen?
3. Durch welche Praktiken kommt Herrschaft zum Ausdruck, inwiefern sind sie für die Legitimation von Herrschaft geeignet, und durch welche Praktiken wird der Herrschaftsrahmen in Frage gestellt oder verändert?

### **3. Analyse des Betriebliche Vorschlagswesens aus einer politikorientierten Perspektive**

Im Folgenden wird das Betriebliche Vorschlagswesen aus der vorgestellten politikorientierten Perspektive analysiert. Herausgearbeitet werden zunächst die Rahmenbedingungen, die zentralen Akteurinnen und Akteure sowie deren Interessen und Ressourcen, die in bestimmten Aspekten des Vorschlagswesens geronnenen Interessen und schließlich auch Aspekte, die mit Herrschaft verbunden sind.

#### **3.1 Rahmenbedingungen**

Der Rahmen für das Betriebliche Vorschlagswesen, innerhalb dessen die Prozesse der Interessenrealisierung stattfinden, wird durch die folgenden Institutionen abgesteckt:

- *Rechtliche Regelungen:* Einschlägig sind insbesondere das Arbeitnehmer-Erfindungsgesetz (ANERfG) und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). § 3 und § 20 ANERfG definieren technische Verbesserungsvorschläge und regeln den Anspruch auf entsprechende Vergütung. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei den Grundsätzen des Betrieblichen Vorschlagswesens. Darüber hinaus findet das Einkommensteuergesetz (EstG) in-

sofern Anwendung, als Prämien für Verbesserungsvorschläge (zu versteuernde) sonstige Bezüge im Sinne des § 39b Abs. 3 EStG darstellen.

- *Betriebsvereinbarungen*: Diese enthalten zum Beispiel Begriffsdefinitionen, Regelungen zum Geltungsbereich und zu den beteiligten Akteuren sowie deren Zuständigkeiten, eine Beschreibung der grundsätzlichen Verfahrensweise für die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen sowie Kriterien für deren Bewertung und Prämierung (Schwab 2003, 170f.). Als Produkt von Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten spiegeln sie (frühere) Machtverhältnisse wider.
- *Informelle Regelungen*: Diese können die formalen Regeln im Sinne der Organisationsleitung ergänzen, aber auch diesen widersprechen. Beispiele dafür sind vereinbarte Ablehnungsquoten für Vorschläge, zusätzliche Besprechungstermine der Bewertungskommission bei Bedarf, vereinbarte – niedrige – Einreichungsquoten für Vorschläge, vereinbarte zeitliche Verzögerungen von Entscheidungen. Diese Regeln können auch der Aufrechterhaltung bzw. dem Unterlaufen von Herrschaft dienen.
- *Organisationskultur* im Sinne von gemeinsam geteilten Werten und Normen (Schein 1984): Entscheidend ist hier, inwieweit Kritik und Veränderungen in einer Organisation erwünscht sind. Für Gespräche zwischen Einreichenden und deren Vorgesetzten ist außerdem das Ausmaß von Vertrauen relevant (vgl. auch Frey/Schulz-Hardt 2000, 30ff.).

### **3.2 Zentrale Akteure, deren Interessen und Ressourcen**

Als zentrale Akteurinnen und Akteure des Betrieblichen Vorschlagswesens wurden bereits in der Einleitung die in den meisten Modellen vorgesehenen Personen bzw. Rollen benannt (vgl. von Bismarck 2000, 197ff.; Heidack/Brinkmann 1984, 91; Bumann 1991, 152ff.; Neubeiser 1998, 57ff.; Nickel 1999, 162ff.): Die einreichenden Personen, deren Vorgesetzte, Gutachter, Mitglieder der Bewertungskommission und des Betriebsrats. Hinzu kommen diejenigen Personen, die von der Organisationsleitung mit dem Management des Vorschlagswesens betraut sind.

Allen Akteurinnen und Akteuren bietet das Betriebliche Vorschlagswesen einen Rahmen für die Durchsetzung ihrer Interessen. Gleichzeitig können sie diesen Rahmen verändern. Das Potenzial, die eigenen Interessen durchzusetzen, speist sich dabei insbesondere aus der Kontrolle von spezifischem Expertenwissen – eine der von Crozier und Friedberg (1993, 49ff.) als zentral herausgearbeiteten Ungewissheitszonen. So können die einreichenden Personen ihr entsprechendes Expertenwissen zum Beispiel dafür benutzen, durch einen Verbesserungsvorschlag eine materielle Prämie zu erzielen und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie können aber auch ihr Expertenwissen zurückhalten und keinen Verbesserungsvorschlag einreichen, um damit ihr Interesse an der Aufrechterhaltung der aktuellen Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Sowohl das aktive Unterlassen von Vorschlagseinreichungen wie auch bereits die reine Möglichkeit dazu entsprechen der von Crozier und Friedberg benannten Kontrolle der Ungewissheitszone, die aus dem Benutzen von organisatorischen Regeln resultiert.

Auch die jeweiligen Vorgesetzten, die Gutachter und die Bewertungskommissionsmitglieder können ihr Expertenwissen nutzen, um ihre Interessen durchzusetzen.

Zu denken ist hier etwa an gezieltes Anregen von Vorschlags-Einreichungen oder auch an das Ablehnen von Vorschlägen, die von bestimmten Personen oder Abteilungen eingereicht wurden oder die bestimmte Besitzstände angreifen. Diese Akteure kontrollieren darüber hinaus Informationen und Kommunikationskanäle, eine weitere Ungewissheitszone im Sinne Croziers und Friedbergs. Dadurch sind sie in der Lage, nicht nur innerhalb des Betrieblichen Vorschlagswesens ihre Interessen durchzusetzen, sondern sie können die sich daraus ergebenden Informationen und Kommunikationsgelegenheiten auch für die Interessendurchsetzung in ganz anderen Bereichen nutzen. Und schließlich können auch diese Akteure die Ungewissheitszone, die aus dem Vorhandensein der Regeln zum Betrieblichen Vorschlagswesen resultiert, kontrollieren. So können zum Beispiel Vorgesetzte einerseits Druck auf ihre Untergebenen ausüben, dass diese mehr Vorschläge einreichen sollen. Andererseits können sie die Zielvorgaben von der Stelle, die für das Management des Vorschlagswesens zuständig ist, mit Absicht nicht erfüllen.

**Tab. 1: Zentrale Akteurinnen und Akteure des Betrieblichen Vorschlagswesens, deren Aufgaben, Interessen und Ressourcen**

Akteure	Aufgaben	Interessen	Ressourcen
Einreichende Personen	Verbesserungsvorschläge einreichen	Befürwortung und Umsetzung von eigenen Vorschlägen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Anerkennung durch Vorgesetzte, Prämie, Partizipation	Einreichen vs. Zurückhalten von Vorschlägen, Expertenwissen
Vorgesetzte	Beratung der Einreichenden, ggf. Weiterleitung und Entscheidung über Vorschläge	Viele qualitativ hochwertige Vorschläge, Verbesserung der Arbeitsprozesse und -ergebnisse, Kosteneinsparungen, wenig Aufwand	Entscheidung über Vorschläge, zügige vs. verzögerte Weiterleitung von Vorschlägen, Positionsmacht, Expertenwissen, Kontakte, Belohnung bzw. Bestrafung
Gutachter	Bewertung der Vorschläge (Umsetzungsfähigkeit und -würdigkeit)	Qualitativ hochwertige Vorschläge, wenig Aufwand, Reputation, ggf. Prämie, evtl. Fördern von bestimmten einreichenden Personen oder Abteilungen	Zügiges vs. verzögertes Erstellen von Gutachten, Expertenwissen, Kontakte
Bewertungskommission	Bewertung der Vorschläge (Entscheidungsinstanz)	Verbesserung der Arbeitsergebnisse, Reputation, wenig Aufwand, evtl. Fördern von bestimmten einreichenden Personen oder Abteilungen	Entscheidung über Vorschläge, Kontakte
Betriebsrat	Bewertung der Vorschläge im Rahmen von Kommissionen, Beratung, Interessenausgleich	Vertretung der Beschäftigten-Interessen, Wiederwahl, Prämien für Einreichende, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Sozialverträglichkeit von Vorschlägen, evtl. Fördern von bestimmten einreichenden Personen oder Abteilungen	Betriebsverfassungsgesetz, Betriebsvereinbarung, Kontakte, Entscheidung über Vorschläge (Kriterium: Sozialverträglichkeit), Zustimmung zu vs. Ablehnung von Veränderungen der Rahmenbedingungen (Betriebsvereinbarungen)
Management des Vorschlagswesens	Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation, Motivierung und Beratung, Interessenausgleich	Qualitativ hochwertige Vorschläge, viele Einreichungen (Quote), Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -ergebnisse, reibungsloser Ablauf	Positionsmacht, Informationsweitergabe, Festlegen der Rahmenbedingungen

Basierend auf diesen theoretischen Überlegungen sowie auf den Befunden bisheriger empirischer Studien (von Bismarck 2000, 163; 200ff.; Lechner 2002, 16ff.; Nickel 1999, 146ff., 162) haben wir in Tabelle 1 den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren potenzielle Interessen und Ressourcen zugeordnet. Die Darstellung ist gezwungenermaßen holzschnittartig, da Interessen und Ressourcen stets mit ganz spezifischen situativen Konstellationen einhergehen. Anhand des Fallbeispiels im nächsten Abschnitt konkretisieren wir die Analyse.

### **3.3 Herrschaft**

Über die oben genannten Rahmenbedingungen hinaus bestehen folgende weitere Verbindungen zwischen dem Betrieblichen Vorschlagswesen und Aspekten von Herrschaft:

In der ehemaligen DDR hatte das staatlich verordnete, so genannte Neuererwesen eine wichtige politische und ideologische Funktion (Hartmann 1988, 15ff.). Es diente einerseits dazu, bislang unentdeckte Ressourcen zu mobilisieren. Andererseits konnten damit Beschwerden zum Beispiel über mangelnde Rohstoffe und Arbeitsmaterialien konstruktiv in einen Verbesserungsvorschlag überführt werden. Wegen seines Ablenkungs- und Zwangs-Charakters spricht Hartmann hier zusammenfassend von der Funktion als „systemkonforme ‚Beschäftigungstherapie‘“ (ebd., 16), die ebenfalls der Absorption von Konflikten diene. Auch im Nationalsozialismus spielte das Betriebliche Vorschlagswesen eine wichtige Rolle. Es war von der *Deutschen Arbeitsfront* übernommen worden und hatte den Charakter einer „staatlichen Zwangsmaßnahme“ (Fischer/Breisig 2000, 77).

Da das Betriebliche Vorschlagswesen auch ein Rationalisierungsinstrument ist, gibt es Parallelen zum Scientific Management: Bereits Taylor (1913) nannte als ein Ziel und Motivationsgrund des Scientific Managements die Aneignung der Daumenregeln der Arbeiter, um die Abhängigkeit des Managements von diesen zu reduzieren. Die Frage, wie das Management Zugang zum Expertenwissen der Beschäftigten erlangt, stellt sich dort genauso wie beim Betrieblichen Vorschlagswesen. Kim (2005, 631ff.) thematisiert mögliches Misstrauen von Seiten der Beschäftigten gegenüber dem Management: Die Prämien für Verbesserungsvorschläge können als eine spezielle Form von leistungsabhängigem Entgelt verstanden werden und die Einführung eines Betrieblichen Vorschlagswesens als Verschleierungstaktik dafür, dass entsprechende flächendeckende Entgelterhöhungen ausbleiben. Außerdem kann das Betriebliche Vorschlagswesen wegen der starken Entscheidungsrechte auf der Managementseite als Instrument der Pseudo-Partizipation aufgefasst werden. Das heißt, das Management hebt damit zwar Partizipationsmöglichkeiten hervor, schränkt diese jedoch gleichzeitig stark ein und erzielt damit sowohl die Legitimierung wie auch die Aufrechterhaltung seiner Herrschaft (Kim 2005).

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die Inhalte von Verbesserungsvorschlägen selbst dafür geeignet sein können, Herrschaft zu stabilisieren oder zu unterlaufen. Letzteres ist zum Beispiel dann der Fall, wenn vorgeschlagen wird, Entscheidungen auf eine niedrigere Ebene in der Unternehmenshierarchie zu verlegen. Bereits erwähnt wurde, dass Regeln des Vorschlagswesens auch unterlaufen werden können. So können Beschäftigte sich weigern, Vorschläge einzureichen, oder sie formulieren

triviale Vorschläge ohne faktischen Nutzen, um lediglich die Einreichungsquote zu erhöhen und eine Prämie zu erhalten (Hartmann 1988, 31).

#### 4. Fallbeispiel

Im Folgenden analysieren wir das Betriebliche Vorschlagswesen vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Abschnitt herausgearbeiteten Aspekte anhand eines Fallbeispiels aus der betrieblichen Praxis. Dabei lauten unsere zentralen Fragestellungen:

1. Welche konkreten Interessen verfolgen die beteiligten Personen im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens?
2. Welche Ressourcen setzen sie dafür ein?
3. Wie erfolgreich sind sie in welchen Konstellationen?
4. Welche Bedeutung haben die Rahmenbedingungen?
5. Wo liegen Interessengegensätze, die dazu führen, dass Effektivität und Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens beeinträchtigt werden?

Wir beschreiben zunächst die untersuchte Geschäftseinheit und die dort praktizierte Vorgehensweise in Zusammenhang mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen. Daraufhin erläutern wir die Konstruktion des Leitfadens für die Interviews, die wir mit den zentralen Akteurinnen und Akteuren geführt haben, sowie unsere Stichprobe. Für die Präsentation unserer Ergebnisse bündeln wir die Antworten auf die genannten zentralen Fragestellungen. Wir konzentrieren uns auf diejenigen Themenfelder, die zentrale Schauplätze von politischen Auseinandersetzungen sind. Dies sind zum einen die Art der Behandlung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen und zum anderen die Generierung von Vorschlägen durch die Beschäftigten.

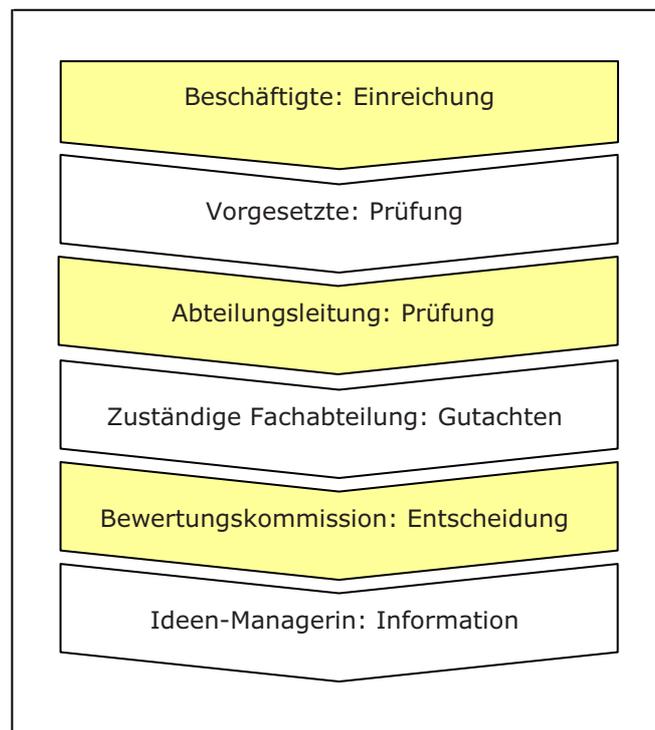
##### **4.1 Die untersuchte Geschäftseinheit und deren Vorgehensweise beim Betrieblichen Vorschlagswesen**

Das Fallbeispiel bezieht sich auf eine Geschäftseinheit eines europaweit agierenden Energie-Konzerns, in der etwa 8.600 Personen beschäftigt sind. Dort wurde vor mehreren Jahren ein Betriebliches Vorschlagswesen eingeführt. Zwar wurden damit bereits beachtliche Erfolge erzielt – so wurde zum Beispiel alleine für das Jahr 2005 ein Nutzen in Höhe von 1 Million € errechnet –, dennoch sind sowohl das Management wie auch die Beschäftigten mit verschiedenen Punkten des Vorschlagswesens unzufrieden. Insbesondere beklagt das Management einen Mangel an Motivation, sich aktiv am Vorschlagswesen zu beteiligen. Dies betrifft nicht nur Personen, die selbst Vorschläge einreichen könnten, sondern auch deren Vorgesetzte, die Gutachter sowie den Betriebsrat.

Die Vorgehensweise beim Betrieblichen Vorschlagswesen in der betrachteten Geschäftseinheit, die in entsprechenden Betriebsvereinbarungen festgehalten ist, ist folgendermaßen (vgl. Abb. 1): Die Beschäftigten formulieren Vorschläge und reichen diese entweder bei ihrem direkten Vorgesetzten oder bei der für das Management des Vorschlagswesens zuständigen Stelle – der so genannten Ideen-Managerin – ein. Dies kann entweder in Papierform oder über das Intranet geschehen. Von dort werden die Vorschläge nach einer eher informellen Vor-Begutachtung an den Abteilungsleiter weitergereicht, der sie prüft und zur Begutachtung an die zuständige Fachabteilung weiterleitet. Auf der Grundlage dieses Gutachtens trifft sodann eine Bewertungs-

kommission, die aus Mitgliedern des Betriebsrats, dem Abteilungsleiter sowie der Ideenmanagerin zusammengesetzt ist, eine Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung des Vorschlags. Sie legt außerdem gegebenenfalls die Höhe einer Prämie fest. Abschließend informiert die Ideen-Managerin die einreichende Person über die Entscheidung der Bewertungskommission.

**Abb. 1: Vorgehensweise beim Betrieblichen Vorschlagswesen in der Geschäftseinheit des Fallbeispiels**



Die hier betrachtete Geschäftseinheit setzt sich aus zwei organisatorischen Einheiten zusammen, in denen das Betriebliche Vorschlagswesen etwas unterschiedlich organisiert ist: Während in der einen Einheit die Abteilungsleiter die Vorschläge lediglich prüfen und weiterleiten, können sie in der anderen Einheit selbstständig über die Annahme oder Ablehnung von Vorschlägen entscheiden, falls sich der Vorschlag auf ihren eigenen Bereich bezieht und die Prämie bis zu 250 € beträgt. In der zuerst genannten Einheit sind außerdem keine Prämien für die Umsetzung eines Vorschlags vorgesehen. In beiden Einheiten erhalten die einreichenden Personen unabhängig von der späteren Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Vorschlags ein Präsent im Wert von bis zu 20 €. Unsere späteren Analysen zeigen, dass die genannten Unterschiede keinerlei Bedeutung für unsere Ergebnisse haben. Wir gehen daher im Folgenden nicht weiter darauf ein.

#### 4.2 Methode: Leitfadengestützte Interviews

Da für eine politikorientierte Analyse insbesondere die individuellen subjektiven Deutungen und Interpretationen von Interessen und Ressourcen interessant sind, wurde als Untersuchungsmethode das leitfadengestützte, semi-strukturierte Interview mit offenen Fragen gewählt (vgl. Atteslander 2006, 121; Modrow-Thiel 1993). Diese Methode gewährleistet eine gewisse Standardisierung und Fokussierung auf den Untersuchungsgegenstand und ermöglicht gleichzeitig den Interviewpartnern, ihre Antworten in freier Wortwahl zu formulieren.

Die Fragen nach den Interessen und Ressourcen wurden weitgehend indirekt formuliert. So wurden zum Beispiel Beschäftigte, die Vorschläge einreichen wollten, gefragt, was ihnen beim Einreichen eines Vorschlags wichtig ist und warum sie Vorschläge einreichen. Vorgesetzte wurden gefragt, welche Bedeutung die Vorschläge für sie haben und wie sie den gesamten Einreichungs- und Entscheidungsprozess unterstützen. Mit Bezug auf die Bildung von Koalitionen in Zusammenhang mit der Interessenrealisierung wurden die einreichenden Personen gefragt, ob sie einen Vorschlag vor der Einreichung mit weiteren Kollegen besprechen. Mit Blick auf den Herrschaftsrahmen wurde gefragt, inwieweit die Bedingungen und Strukturen als gegeben hingenommen werden und inwieweit versucht wird, diese zu verändern. (Ein Auszug aus den Interviewleitfäden befindet sich im Anhang).

Für die verschiedenen Akteursgruppen – Vorschläge einreichende Personen, Vorgesetzte, Gutachter, Betriebsratsmitglieder und Ideen-Manager – wurden jeweils spezielle Leitfäden zugeschnitten, die an die Aufgaben und Perspektiven der Akteure angepasst sind. Als Pretest wurden zwei Interviews geführt, die einige kleinere Hinweise auf Verbesserungen ergaben.

#### 4.3 Stichprobe, Datenerhebung und Datenaufbereitung

Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, wurde bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner darauf geachtet, dass aus jeder Akteursgruppe jeweils mehrere Personen vertreten sind. Dabei wurde für die Mitglieder der Bewertungskommission keine eigene Gruppe gebildet, da diese Entscheidungsinstanzen je nach eingereichtem Vorschlag unterschiedlich zusammengesetzt sind. Aus elektronischen Datenbanken, die in der untersuchten Geschäftseinheit das Vorschlagswesen unterstützen, wurden innerhalb der Akteursgruppen Zufallsstichproben gezogen. Insgesamt wurden 34 Interviews geführt. Details sind in Tabelle 2 wiedergegeben.

**Tab. 2: Stichprobe**

Akteursgruppe (Abkürzung)	Anzahl Interviews
Einreichende Personen (E)	9
Vorgesetzte (V)	11; davon 4 auf der dritthöchsten Führungsebene und 7 auf der viert-höchsten Führungsebene
Gutachter (G)	8
Betriebsratsmitglieder (BR)	4
Ideen-Managerinnen (M)	2 (entspricht Vollerhebung)

Einige der interviewten Personen haben mehrere Rollen inne, zum Beispiel reichen Vorgesetzte auch selbst Verbesserungsvorschläge ein oder erstellen Gutachten. Die Befragten stützten sich auf Erfahrungen mit 2 bis 30 Vorschlägen.

Die Interviews wurden in Besprechungszimmern in der Nähe des Arbeitsplatzes des jeweiligen Interviewpartners geführt und aufgezeichnet. Die Interviewdauer betrug im Durchschnitt 40 Minuten, sie variierte zwischen 20 und 70 Minuten. Die Interviews wurden stichwortartig transkribiert, und einzelne Antwortpassagen wurden mittels eines Kategorienschemas den interessierenden Themen Interessen, Ressourcen und Herrschaft sowie mehreren Unter-Kategorien zugeordnet.

Quantitativ orientierte Analysen und entsprechende Aussagen bei der Darstellung der Interview-Ergebnisse wurden aufgrund der geringen Fallzahlen weitgehend vermieden. Allerdings war die Häufigkeit der Nennungen von bestimmten Themen oder kleineren Aspekten durchaus ein relevantes Kriterium für die Auswahl der im Folgenden dargestellten zentralen Schauplätze politischer Auseinandersetzungen. Das wichtigste Auswahlkriterium dafür war jedoch – entsprechend unseres Analyserahmens – ob und wenn ja, wie die Themen Interessen, Ressourcen und Herrschaft angesprochen wurden. Durch die Transkription der Interviews und deren Auswertung durch zwei Personen ist die Reliabilität der Analysen gewährleistet.

#### **4.4 Ergebnisse**

Die Darstellung unserer Ergebnisse ist entsprechend der Wichtigkeit und Auffälligkeit der in den Interviews angesprochenen besonders politikhaltigen Themen gegliedert. So kristallisierten sich bei der Analyse der Interviews zwei Themenfelder heraus, in denen sowohl das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Interessen wie auch die Bedeutung von speziellen Ressourcen besonders deutlich sind. Der eine dieser beiden zentralen Schauplätze von politischen Auseinandersetzungen bezieht sich dabei auf die Bewertung der Qualität von Verbesserungsvorschlägen und das dafür als notwendig erachtete Expertenwissen. Der andere zentrale Schauplatz hängt mit dem ersten eng zusammen, ist aber durch weitere Merkmale gekennzeichnet: Hier geht es um die Frage, wie sich gute Verbesserungsvorschläge generieren lassen, und die damit verbundene Ratlosigkeit der interviewten Personen. Diese beiden Schauplätze, die wir in den folgenden Abschnitten skizzieren, ergänzen wir um die Ergebnisse zu den Rahmenbedingungen.

Prägnante Aussagen zitieren wir im Folgenden wörtlich, wobei sich die Quellenverweise jeweils aus einer Abkürzung für die Akteursgruppe (vgl. Tab. 2), der laufenden Nummer für eine Person aus dieser Akteursgruppe sowie dem Zeitpunkt im entsprechenden Interview in Minuten und Sekunden zusammensetzt. Zum Beispiel bedeutet „V1, 2:50“, dass die zitierte Aussage von dem ersten der interviewten Vorgesetzten stammt und dass sie 2 Minuten und 50 Sekunden nach dem Start des Interviews beginnt. Auslassungen sind mit „...“ gekennzeichnet.

*Erster Politik-Schauplatz: Was ist ein guter Vorschlag?*

*Die zentrale Rolle von Expertenwissen*

Als Aufhänger für die folgenden Darstellungen dient das Zitat eines Vorgesetzten, das wir auch als Titel für diesen Beitrag gewählt haben: „Ideen kann man nicht wie Kir-

schen vom Baum pflücken“ (V3, 9:00). Damit ist treffend der Kern des politischen Szenarios um das Betriebliche Vorschlagswesen angesprochen, nämlich die Schwierigkeit für die Unternehmensleitung, die Vorschlagswesen-Manager wie auch für die Vorgesetzten, Verbesserungsvorschläge einzuwerben. Das zentrale Problem ist, dass die interviewten Vorgesetzten einerseits ein großes Interesse an qualitativ hochwertigen Vorschlägen haben. Diese sollen insbesondere Sicherheitsmängel aufzeigen (V1, 23:10; V11, 2:20), Innovationen umsetzen (V11, 2:25) und fördern (V4, 27:50) sowie die Effektivität und Effizienz steigern (V1, 23:10; V9, 18:10; V 11, 3:40). Andererseits wollen die Vorgesetzten nicht ihre Arbeitszeit für die Auseinandersetzung mit weniger interessanten Vorschlägen verwenden (z.B. V8, 7:30; 14:50), und das Vorschlagswesen genießt nicht bei allen Beteiligten eine hohe Priorität:

„Der Kraftwerksleiter muss Strom produzieren, der muss den Strom verkaufen, und das zu jeder Stunde ... und das ist ihm erst mal wichtiger“ (V4, 45:00).

Darüber hinaus versuchen die Vorgesetzten zu verhindern, dass Vorschläge unge-rechtfertigt prämiert werden. Fast alle interviewten Führungskräfte klagen über die Fülle von ihrer Ansicht nach uninteressanten Vorschlägen, die nicht umsetzungsfähig sind und daher auch nicht honoriert werden sollen (z.B. 31:00; V5, 4:50; V6, 7:45; V8, 4:00; V11, 6:10). Und schließlich werden in den Interviews auch weniger sachliche Begründungen für die Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen angesprochen:

„Es kommt auch manchmal der Neidfaktor dazu, es hat wirklich jemand eine sehr gute Idee und der Chef gönnt ihm das Geld nicht“ (V4, 20:14).

Dabei beanspruchen die Vorgesetzten und die Gutachter für sich die uneingeschränkte Definitionsmacht darüber, was ein qualitativ hochwertiger Vorschlag ist. Dreh- und Angelpunkt ist die Entscheidung darüber, welche Ideen tatsächlich als Verbesserungsvorschlag eingereicht oder weitergeleitet werden. Ein besonders gewichtiges Kriterium dafür ist – neben den erreichbaren Kosteneinsparungen, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie der Arbeitssicherheit etc. –, ob das Unterbreiten und Umsetzen eines Verbesserungsvorschlags zu den üblichen Arbeitsaufgaben der einreichenden Person zählt. Denn nur dann, wenn ein Vorschlag außerhalb der üblichen Arbeitsaufgaben liegt, kann er in Statistiken registriert und entsprechend honoriert werden. Dies wird von einem Interviewpartner explizit als „politische Plattform“ (V6, 1:08) bezeichnet. Es sei nicht fair, wenn jemand eine Prämie bekommt für einen Vorschlag, der eigentlich zu seiner Arbeitsaufgabe gehört.

Fairness und Neid spielen dabei nicht nur für die Vorgesetzten eine Rolle, sondern auch für die Gutachter:

„Wenn der Gutachter schon so viel Arbeit hat und dann immer noch die Gutachten dazu bekommt, ist der gegebenenfalls sauer, dass der Einreicher, obwohl es sein Job ist, dafür vielleicht noch Geld bekommt – und der Gutachter die Arbeit hatte“ (V4, 29:20).

Offenkundig bestehen weite Interpretationsspielräume im Hinblick auf die sachliche Qualität von Vorschlägen wie auch – trotz vorhandener Stellenbeschreibungen – im Hinblick auf das Aufgabengebiet der Beschäftigten. Auch Betriebsratsmitglieder schalten sich im Rahmen der Bewertungskommission in die Diskussion um die Zugehörigkeit eines Vorschlags zum Aufgabengebiet der einreichenden Person ein (BR4, 5:50). Die Spielräume können aber insbesondere von den Vorgesetzten unter Rückgriff auf

ihr Expertenwissen und ihre Position für die Durchsetzung ihrer eigenen Interessen genutzt werden.

Aus der Perspektive der einreichenden Personen stellt sich diese Definitionsmacht zum einen als eine relativ starre Selbstverständlichkeit dar. Zum anderen sehen sie die ablehnende Haltung der Vorgesetzten im Vorfeld einer Vorschlagseinreichung als größte Beschränkung für die Durchsetzung ihrer Interessen an (z.B. E3, 6:39, 9:00; E9; 20:50). Wie stark die Entscheidung der Vorgesetzten wirkt und auf welche Weise diese oftmals kritisiert wird, demonstrieren die folgenden Zitate:

„Dass es Abteilungsleiter gibt, die das umgehen wollen, meiden wollen, die oftmals auch Ideen abtun ... mit dem Satz ‚Das ist deine Arbeitsaufgabe, das musst du sowieso machen.‘ Und das, denke ich, macht es sehr schwer“ (E9, 20:50).

„Da kommen durchaus die Leute zum [Vorgesetzten] und sagen, ... das geht so nicht, da müssen wir irgendwas tun, aber dass da draus so richtige Neuererarbeit entsteht ... wird manchmal auch so richtig eingebremst“ (E5, 7:10).

„Sagen wir mal so: Ich stecke voller Ideen. Ich habe mal, vielleicht auch fälschlicherweise, ... viel zu laut gedacht und habe meinem Betriebsführer gezeigt, was demnächst als Vorschlag kommen wird und da hat er gleich gesagt: ‚Abgelehnt‘. ... Ich habe eine Software programmiert ... Abgelehnt, weil er – subjektiv –: ‚PC? Das geht auch anders.‘ Er hätte am liebsten vielleicht dann doch wieder seine Kreidetafel“ (ebd., 33:00).

Lediglich ein einziger Interviewpartner scheint seine Vorschläge auch gegen erste Einwände von Vorgesetzten und Gutachtern durchsetzen zu können. Er berichtet von seinem Widerspruch, den er gegen die Ablehnung eines Vorschlages eingelegt hat:

„... und dann haben wir noch einmal mit dem Gutachter zusammen gesessen, haben ihm noch mal die Sachen erklärt, weil, wenn man in dem Betrieb seit dreißig Jahren arbeitet, hat man ja einen gewissen Erfahrungsschatz. Der Gutachter kam aus einer anderen Fraktion, der kannte das Problem nicht so richtig, und dann hat sich herausgestellt, die Idee war doch ganz gut“ (E2, 17:48).

Der „gewisse Erfahrungsschatz“ – „weil, man kennt ja meistens den technischen Hintergrund“ (E2, 18:18) – wurde auch eingesetzt, um die Prämie für einen Vorschlag zu erhöhen, ebenso eine gezielte Kontaktaufnahme mit den Gutachtern zur (beschleunigten) Interessendurchsetzung während des Bewertungsprozesses (E2, 16:40). Dieser Interviewpartner ist offenkundig nicht nur Experte auf dem inhaltlichen Gebiet seiner Verbesserungsvorschläge, sondern auch auf dem Gebiet der Interessendurchsetzung. Für einen anderen Interviewpartner verlief der Widerspruch gegen eine Prämienhöhe hingegen erfolglos. Auch seine Begründung bezieht sich auf Expertenwissen – hier in Form von Wissensdefiziten: „Ich weiß die Preise und alles nicht, uns fehlt der Überblick“ (E8, 8:50).

Und schließlich spricht auch ein Gutachter explizit Wissensdefizite bei den einreichenden Personen an. Einen Vorschlag, der auf einen Tatbestand zielte, der kurze Zeit zuvor in einer Betriebsvereinbarung auf die entgegengesetzte Weise geregelt worden war (die Bezahlung mit Bargeld versus Coupons bei Catering-Gelegenheiten), kommentiert er wie folgt: „[D]er ist aus Unkenntnis heraus geboren worden“ (G2, 5:05). Bemerkenswert sind hier auch die vom Gutachter signalisierte Unantastbarkeit der Rahmenbedingungen und sein Maßstab für Kenntnis und Unkenntnis: Die Tatsache, dass sich der Vorschlag auf den Gegenstand einer Betriebsvereinbarung bezieht,

bedeutet nicht, dass der Vorschlags-Einreicher nicht über sehr gute Kenntnisse und Praxiserfahrungen auf genau diesem Gebiet verfügt. Die Rolle als offizieller Gutachter erlaubt diesem jedoch – ebenso wie den Vorgesetzten – genau solche Maßstab-Festlegungen.

Expertenwissen ist darüber hinaus nicht nur für die unmittelbare Interessendurchsetzung eine äußerst relevante Ressource, sondern auch für die Gestaltung der politischen Prozesse in einem komplexeren Geflecht von Interessen- und Abhängigkeitsbeziehungen – also auf der nächst-höheren Ebene des Gefüges aus politischen Prozessen. So betont zum Beispiel ein Vorgesetzter (V6, 17:05), dass Expertenwissen gerade auch für die Ablehnung von Vorschlägen unbedingt notwendig sei. Es ginge stets darum, sich um eine sachliche Begründung zu bemühen, um Neid unter Kollegen zu unterbinden. Ein anderer Vorgesetzter schildert eine Episode, in der er einer Mitarbeiterin eine Idee ausgedeutet hat: Die Mitarbeiterin war neu im Unternehmen und hatte einen im Grunde guten Vorschlag für eine Verbesserung im Personalbereich. Allerdings war sie weder mit den spezifischen Gegebenheiten in diesem Unternehmensbereich noch mit der betrieblichen Mitbestimmung, den geltenden Betriebsvereinbarungen und dem Grundsatz der betrieblichen Übung vertraut. Der Vorgesetzte verhinderte die Einreichung des Verbesserungsvorschlags, und zwar explizit zum Schutze der einreichenden Person:

„... wenn jetzt politisch viele Dinge dranhängen, die ich auch zu berücksichtigen habe ... Und das würde ich auch nicht raten, jemandem, der dann vielleicht auch noch in so einem Bereich weiterarbeiten will, solche Vorschläge zu machen“ (V4, 37:48).

Um zu unserem Bild des Kirschenpflückens zurückzukehren: Während die Kirschernte zu den „kinderleichten“ Tätigkeiten zählt und üblicherweise sämtliche Kirschen – egal, ob mit Wurm oder ohne, ob klein oder groß etc. – ohne gravierende Konsequenzen und sogar ohne ihrer Qualität größere Aufmerksamkeit zu schenken – rasch in den Korb gelegt werden können, sind vor der Annahme von Verbesserungsvorschlägen diverse Definitions- und Aushandlungsschritte notwendig. Diese tragen in besonderem Maße zum politischen Gehalt des Betrieblichen Vorschlagswesens bei.

*Zweiter Politik-Schauplatz: Wie lässt sich ein guter Vorschlag generieren?  
Es herrscht Ratlosigkeit*

Das für den Titel dieses Beitrags gewählte Zitat soll den Blick noch auf ein weiteres Thema lenken, das in den Interviews immer wieder hervorsteht: Die Feststellung, dass eine stärkere Reglementierung des Vorschlagswesens nicht zu mehr qualitativ hochwertigen Vorschlägen führt. Diese Feststellung ist oftmals mit Ratlosigkeit, wie dieses Ziel auf anderen Wegen erreicht werden kann, verbunden. Im Bild des Zitats prangen die Kirschen am Baum und warten nur darauf, gepflückt zu werden. Demgegenüber müssen die Verbesserungsvorschläge erst einmal hervorgebracht werden. Als dafür notwendig erachtet werden in den Interviews auf der Seite der einreichenden Personen Expertenwissen und Kreativität sowie auf der Seite der Vorgesetzten eine entsprechende Förderung der Motivation durch eine materielle Belohnung, gegebenenfalls eingebettet in ein bestimmtes System von Zielvorgaben.

Hier zeichnet sich in den Interviews ein interessanter Widerspruch ab: Die Mehrheit der interviewten Beschäftigten, die Verbesserungsvorschläge einreichen, bekundet

sehr wohl ihr großes Ideenreservoir, aus dem sich das Unternehmen im Grunde nur zu bedienen braucht, wie das folgende Zitat beispielhaft illustriert:

„[I]ch komme ja auch von der Basis, da wird noch lange nicht ausgeschöpft, was für Ideen die Mitarbeiter vielleicht haben“ (E5, 37:30).

Wie bereits oben erläutert, geschieht dies nur ansatzweise, da die Verbesserungsvorschläge oftmals bereits im Vorfeld der Einreichung durch die direkten Vorgesetzten abgewehrt werden. Es geht also um aktives, persönliches Handeln der einzelnen Vorgesetzten. Auch wenn niemand aus der Gruppe der interviewten Einreichenden explizit anspricht, dass Verbesserungsvorschläge gezielt zurückgehalten werden, um damit bestimmte Interessen durchzusetzen oder dem Unternehmen zu schaden, berichten die meisten von einer Art Trotzreaktion (z.B. E3, 8:00): Sie hätten im Prinzip Ideen für mehr oder umfassendere Vorschläge, die sie aber aufgrund früherer schlechter Erfahrungen beim Einreichen (z.B. Ausreden durch Vorgesetzte im Vorfeld der Einreichung, Ablehnung durch die Bewertungskommission ohne nachvollziehbare Begründung) oder auch wegen mangelnder Aussicht auf Umsetzung (z.B. weil damit Personalbestandsreduzierungen verbunden sind oder andere Besitzstände angegriffen werden) zurückhalten.

Die Interessenlage der Vorschläge einreichenden Personen lässt sich wie folgt zusammenfassen: Alle Interviewpartnerinnen und -partner geben an, durch das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen die Arbeitsbedingungen verbessern zu wollen, sei es nun im Hinblick auf Kosteneinsparungen oder auf Arbeitserleichterungen für die Beschäftigten (z.B. E2, 2:20; E3, 3:00; E4, 10:10; E6, 0:40). Die mit einem Vorschlag verbundene Prämie wurde als eher nachrangiges Interesse genannt (z.B. E2, 2:40; E3, 5:10; E4, 10:32; E5, 29:28; E7, 30:10; BR1, 28:00). Die meisten der interviewten Personen sprechen sich vor dem Einreichen eines Vorschlags mit ihren Kollegen ab, um fachlichen Rat (z.B. E3, 6:10; E5, 3:10; E6, 3:25; E8, 17:15) oder eine Prognose der Annahmewahrscheinlichkeit (z.B. E3, 5:55; E5, 2:50) einzuholen. Die Ratschläge der direkten Vorgesetzten werden dabei als weniger wertvoll eingeschätzt. Wie bereits beschrieben, stellt die ablehnende Haltung der Vorgesetzten insgesamt das größte wahrgenommene Hindernis bei der Einreichung dar. Auch wird die mangelnde aktive Motivierung durch die Vorgesetzten beklagt:

„Niemand hat mich von meinen Führungskräften dazu angehalten, Ideen einzureichen. Ich bin nur zum Ideenmanagement gekommen, weil ich persönliche Kontakte dahin hatte. ... Ich vermisse, dass sich die Führungskraft mit dem Einreicher hinsetzt und die Entscheidung erläutert“ (E3, 15:00).

Auf der anderen Seite benennt in den Interviews kein Vorgesetzter entsprechende persönliche Verhaltensweisen, die potenziell Vorschläge einreichende Personen wirkungsvoll motivieren (bzw. demotivieren) können. Zwar bieten einige Vorgesetzte auch Unterstützung beim Formulieren und Einreichen von Vorschlägen an (V5, 8:50; V9, 21:30; V10, 3:40). Allerdings muss hier offen bleiben, inwieweit sich dies aus Sicht der einreichenden Beschäftigten eher als demotivierend herausstellt, weil dabei auch Vorschläge im Vorfeld abgelehnt werden. Belohnungsmöglichkeiten werden dennoch benannt. Zum einen sind dies die materiellen Prämien, die jedoch nicht durchgängig als effektiv bewertet werden:

„Selbst das zieht nicht bei manchen Leuten. Das müsste doch eigentlich, da jeder nach mehr Geld schreit, müsste doch jeder daran interessiert sein, mal vier Sätze aufzuschreiben, und dafür krieg ich dann ... Die Leute sind satt in der Richtung. Die wollen das einfach nicht. Das zieht nicht mehr“ (V8, 43:30).

Zum anderen können die Beschäftigten mit Hilfe von qualitativ hochwertigen Vorschlägen Reputation gewinnen:

„[Das Vorschlagswesen] bringt ja auch die Qualität der Mitarbeiter ins entsprechende Licht. Das heißt also, die Qualität der Vorschläge, die dort gemacht werden, zeigen natürlich auch, wie gut die Mitarbeiter sind“ (V6, 11:40).

„Das prägt sich einem schon ein, von wem mal eine brauchbare Idee kommt“ (V8, 19:57).

Die faktische Bedeutung solcher Belohnungen als Motivatoren bzw. als Ressource scheint in der untersuchten Geschäftseinheit bisher eher gering zu sein. Es gibt daher auch Überlegungen, die Zahl der eingereichten Vorschläge zukünftig als Kriterium für die jährlich stattfindende, formalisierte Leistungsbeurteilung aufzunehmen. Eine strenge Reglementierung wird jedoch von den meisten interviewten Personen vehement abgelehnt, da dies die Kreativität bremsen und zu trivialen Vorschlägen führen würde (z.B. V1, 8:30; V3, 17:55; V9, 11:00, 12:50; G2, 12:10; G3, 10:20; BR1, 10:20; BR2, 23:55). Dasselbe trifft auf Statistiken zu, in denen die Ideen-Managerinnen Einreichungsquoten aufgeschlüsselt nach Abteilungen veröffentlichen. Solche Statistiken, die nicht nur als Instrument zur Anregung eines Wettbewerbs unter den Abteilungen, sondern auch der Ordnungs- und Herrschaftssicherung dienen, werden von den befragten Führungskräften sehr unterschiedlich bewertet. Insgesamt wird ihnen jedoch keine besondere Wirksamkeit zugeschrieben (z.B. V5, 37:30; V6; 8:00; V8, 43:00; V10, 19:10).

Damit einher geht im Übrigen auch eine vergleichsweise untergeordnete Rolle der Ideen-Managerinnen: Die von ihnen veröffentlichten Statistiken entfalten so gut wie keine Wirkung, und anstatt dass die Managerinnen die Vorgesetzten unter Druck setzen könnten, mehr qualitativ hochwertige Vorschläge einzuwerben, fordern die Vorgesetzten, dass die Ideen-Managerinnen die Informations- und Motivationsaufgaben übernehmen. Dabei unterscheidet sich die Interessenlage der Ideen-Managerinnen von derjenigen der Vorgesetzten: Während für letztere die Qualität der Verbesserungsvorschläge besonders relevant ist, interessieren sich die Ideen-Managerinnen gerade auch für deren Quantität, da hieran ihre eigene Leistung gemessen wird.

#### *Der Politik-Rahmen: Die Bedingungen werden akzeptiert*

Abschließend betrachten wir die Rahmenbedingungen und deren Veränderung: Erstaunlicherweise äußern alle Interviewpartnerinnen und -partner, dass sie mit den aktuellen Rahmenbedingungen des Betrieblichen Vorschlagswesens in ihrem Unternehmen zufrieden sind (V1, 4:20; 29:50; V4, 16:30; V11, 7:20; BR1, 5:30). Interesse an einer Mitwirkung bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen wird nicht geäußert (V1, 15:30; V2, 35:20; V9, 14:55; G1, 7:30; G3, 15:00, 32:00) – mit einer Ausnahme (V6, 7:20; allerdings ist ein früherer Mitwirkungsversuch misslungen). Selbst die Betriebsratsmitglieder scheinen an einer Gestaltung der Rahmenbedingungen wenig interessiert zu sein. Sie konzentrieren sich auf das Problem, dass denjenigen Beschäftigten,

die nicht an einem Computer-Arbeitsplatz tätig sind, die Möglichkeit der Vorschlagseinreichung über das Intranet verschlossen bleibt (z.B. BR3, 10:00). Bei der Schaffung bzw. Verhinderung von Zugangsmöglichkeiten dieser Art handelt es sich um einen Aspekt von Herrschaft. Weshalb allerdings der Betriebsrat seine Aktivitäten auf dieses eine Thema konzentriert und keine weiteren der zahlreichen offenkundigen Probleme thematisiert, muss hier ungeklärt bleiben.

Das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bzw. zwischen Betriebsrat und Beschäftigten als ein Element der Rahmenbedingungen wird von den Betriebsratsmitgliedern angesprochen: Sie schätzen zum einen die Anonymität bei der Vorschlagseinreichung und zum anderen ein vertrauensvolles Gespräch im Vorfeld als sehr wichtig ein. Dabei halten sie sich für geeignetere Ansprechpartner als die Vorgesetzten (BR1, 22:50; BR3, 14:30; BR4, 13:50). Von den interviewten Einreicherinnen und Einreichern werden sie allerdings nicht explizit als Ansprechpartner genannt.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen hindern keine der interviewten Personen an einer Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen. Die Regelungen werden als unveränderlich wahrgenommen: „Es ist nun mal so“ (z.B. E4, 4:22).

## 5. Diskussion

Unsere Analyse des Betrieblichen Vorschlagswesens aus einer politikorientierten Perspektive zielte auf die Identifizierung der Rahmenbedingungen des Betrieblichen Vorschlagswesens, dessen zentraler Akteurinnen und Akteure, deren Interessen und Ressourcen sowie Aspekte von Herrschaft. Auf der Basis von bisheriger Forschung, Dokumentenanalysen sowie Expertengesprächen wurden als zentrale Akteure die Beschäftigten, deren Vorgesetzte, Gutachter, Mitglieder des Betriebsrats und der Bewertungskommission sowie Personen, die mit dem Management des Betrieblichen Vorschlagswesens betraut sind, benannt. Theoretische Überlegungen und bisherige empirische Befunde dienten der Herausarbeitung der verschiedenen Interessen und Ressourcen der zentralen Akteurinnen und Akteure. Dazu zählen insbesondere das Interesse an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -ergebnisse, Kosteneinsparungen, materielle Prämien und Reputation sowie ein begrenzter Aufwand für die Bearbeitung von Vorschlägen. Als besonders bedeutsame Ressourcen zur Interessendurchsetzung wurden Expertenwissen und die Befugnis zur Bewertung von Vorschlägen genannt. Herrschaft drückt sich zum Beispiel in Betriebsvereinbarungen aus, in denen die Zuständigkeiten und Prämien geregelt sind.

Anhand eines Fallbeispiels wurden schließlich konkrete, besonders politikhaltige Themenfelder des Betrieblichen Vorschlagswesens herausgearbeitet. Die Analyse der leitfadengestützten Interviews ergab zwei zentrale Punkte: zum einen die Behandlung und Bewertung von Vorschlägen durch die direkten Vorgesetzten und zum anderen die Generierung von Vorschlägen. In Bezug auf die Behandlung und Bewertung durch die Vorgesetzten zeigte sich, dass die Vorgesetzten über weite Definitions- und Interpretationsspielräume im Hinblick auf die Qualität von eingereichten Vorschlägen verfügen, die sie oftmals nutzen – mit demotivierenden Konsequenzen für die einreichenden Personen. In Zusammenhang mit der Generierung von Vorschlägen wurden demgegenüber eher Fragen zu einer strikteren Reglementierung thematisiert. Dieser

wird allerdings wenig Effektivität zugesprochen. Die Diskussion über die Reglementierung in Form von entsprechenden Kriterien bei der Leistungsbeurteilung ist ein prägnantes Beispiel dafür, wie Interessen in personalpolitische Instrumente gerinnen.

Die Rahmenbedingungen und deren Veränderungen spielen für die interviewten Personen nur eine sehr untergeordnete Rolle. Vorgegebene Regeln scheinen durchgehend eingehalten zu werden, und nur im Einzelfall wird (erfolgreich) Widerspruch gegen Entscheidungen über Vorschläge eingelegt. Damit einher geht eine offenkundig stabile Akzeptanz des Herrschaftsrahmens, die sich nicht zuletzt darin zeigt, dass die Ablehnung eines Vorschlags durch den direkten Vorgesetzten sehr stark die Motivation senkt.

Während unsere Analysen detailreiche und prägnante Situationswahrnehmungen und -definitionen der Interviewpartnerinnen und -partner ergeben, müssen einige methodische Einschränkungen in Kauf genommen werden. So sind etwa die Stichprobenumfänge für die Akteursgruppen vergleichsweise klein, und für die Ergebnisdarstellung wurden wiederum lediglich Auszüge aus den Interviews verwendet. Durch die strenge Orientierung an unserem Bezugsrahmen versuchen wir diese beiden Selektionseffekte allerdings zu minimieren. Dennoch ist es möglich, dass wir weitere Akteurinnen und Akteure, Interessen, Ressourcen und Aspekte von Herrschaft übersehen haben.

Hinzu kommt, dass wir unseren Fokus sehr eng auf das Betriebliche Vorschlagswesen gerichtet haben. Insbesondere zur Komplexitätsreduktion bei der Durchführung der Interviews wurden Akteure, Interessen, Ressourcen und politische Prozesse außerhalb dieses Feldes ausgeblendet. Gerade „übergreifende“ Konstellationen halten wir allerdings für besonders relevant: Zum Beispiel wenn ein Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zum Vorschlagswesen, die nur sehr geringe Prämien vorsieht, unterzeichnet, dafür aber in einer anderen Betriebsvereinbarung höhere betriebliche Sozialleistungen durchsetzt. Oder wenn eine Vorgesetzte einen Vorschlag, von dessen Qualität sie nicht vollständig überzeugt ist, befürwortet, und die Einreicherin dafür für eine andere Arbeitsaufgabe unbezahlte Mehrarbeit leistet. Für zukünftige Forschung erscheint uns eine solche Erweiterung als besonders viel versprechend.

Schließlich ist zu erörtern, inwieweit die Ergebnisse unseres Fallbeispiels generalisiert werden können, da wir lediglich eine Geschäftseinheit betrachtet haben. Hierzu ist anzuführen, dass einzelne Befunde des Fallbeispiels – zum Beispiel die Beschwerden über die mangelhafte Qualität der Vorschläge oder die ungenügende Auseinandersetzung der Vorgesetzten damit – sich mit den Ergebnissen anderer Studien deckt (z.B. Kim 2005, 644f.; Fairbank/Williams 2001, 68). Es ist daher davon auszugehen, dass auch die in unserem Fallbeispiel identifizierten politischen Prozesse nicht nur in der von uns betrachteten Geschäftseinheit stattfinden, sondern dass wir Szenarien und Mechanismen herausgearbeitet haben, die im ähnlichen Muster auch in anderen Organisationen vorzufinden sind. Die Konzentration auf eine Geschäftseinheit ermöglichte uns dafür besonders tiefe Einblicke in das Betriebliche Vorschlagswesen.

Insgesamt führen unseres Erachtens sowohl unsere theoretischen Überlegungen aus einer politikorientierten Perspektive wie auch unsere leitfadengestützten Interviews zu Erkenntnissen, die über eine schlichte Identifikation von Motivatoren oder

Vorschläge zur optimalen Aufbau- und Ablauforganisation hinausgehen. Vielmehr erhellt unsere Analyse den größeren Raum des Betrieblichen Vorschlagswesens. So scheinen die Beschäftigten in unserem Fallbeispiel ihrer eigenen Ansicht nach grundsätzlich genügend dazu motiviert zu sein, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Es stellt sich daher insbesondere die Frage, wodurch diese Motivation zerstört wird bzw. wie sie genutzt werden kann. Unsere Analyse zeigt hier, dass die Ausstattung mit Expertenwissen sowie eine ermutigende, nicht-abweisende Haltung der direkten Vorgesetzten von entscheidender Bedeutung sind. Letztere sind jedoch nur dann zu entsprechenden Verhaltensweisen bereit, wenn dies der Durchsetzung ihrer Interessen dient – dass sie aufgrund von entsprechenden Restriktionen besonders an einem sparsamen Umgang mit ihrer Arbeitszeit interessiert sind, kann hier zu Konflikten führen. Das bedeutet auch, dass die Frage, ob eher intrinsische oder eher extrinsische Motivation dazu führt, dass Beschäftigte Verbesserungsvorschläge einreichen, am Kern des Phänomens vorbeigeht. Die Ergebnisse unserer Analyse legen vielmehr nahe, dass es nicht nur auf die Motive der (potenziell) einreichenden Beschäftigten ankommt, sondern auf die Interessen verschiedener Akteurinnen und Akteure. Gerade das Geflecht aus verschiedenen Interessen und Interessengegensätzen scheint für die Effektivität des Betrieblichen Vorschlagswesens besonders relevant zu sein. Die von uns vorgeschlagene politikorientierte Perspektive lenkt den Blick auf dieses Geflecht und dessen Rahmen. Im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation des Betrieblichen Vorschlagswesens lautet die entscheidende Frage folglich, inwieweit diese dazu in der Lage ist, die Prozesse der Interessendurchsetzung der beteiligten Akteure in solche Bahnen zu lenken, dass am Ende zahlreiche, qualitativ hochwertige Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden können.

Diese Erkenntnisse können auch für die Gestaltung der betrieblichen Praxis genutzt werden. So erscheint es ratsam, zunächst einmal die Politikhaltigkeit und Brisanz dieses Instruments zu erkennen sowie die Interessen und Ressourcen der beteiligten Akteurinnen und Akteure in der jeweils konkreten betrieblichen Situation zu eruieren. Ziel kann es dann sein, diese transparent zu gestalten und in entsprechenden Aushandlungsprozessen auch die gemeinsamen Interessen und Standards hervorzuheben. Außerdem empfiehlt es sich, den Maßstab für die Qualität von Verbesserungsvorschlägen präzise festzulegen und zu kommunizieren. Auf diese Weise kann der für alle Beteiligten häufig wenig zufriedenstellende Bewertungsprozess im Vorfeld der Einreichung abgekürzt werden. Dadurch könnten sich die Vorgesetzten die Auseinandersetzung mit wenig Erfolg versprechenden Vorschlägen ersparen, und die einreichenden Personen würden weniger Demotivation erfahren.

## Literatur

- Amabile, T.M./Conti, R./Coon, H./Lazenby, J./Herron, M. (1996): Assessing the work environment for creativity. In: *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Arthur, J.B./Aiman-Smith, L. (2001): Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. In: *Academy of Management Journal*, 44 (4), 737-754.
- Atteslander, P. (2006): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11. Aufl. Berlin: Schmidt.
- Baer, M./Oldham, G.R./Cummings, A. (2003): Rewarding creativity: When does it really matter? In: *Leadership Quarterly*, 14 (4/5), 569-586.
- von Bismarck, W.-B. (2000): *Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung*. München/Mering: Hampp.

- Binnewies, C./Ohly, S./Sonntag, S. (2007): Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 432-455.
- Bitzer, B./Nieder, P./Poppe, P. (1989): Innerbetriebliche Innovationshemmnisse: Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Personal*, 41 (9), 382-387.
- Bontrup, H.-J./Wischerhoff, P./Springob, K. (1999): Betriebliches Vorschlagswesen – Mit dem betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideen- und Innovationsmanagement. Verbreitungsgrad im Mittelstand. Eine branchenübergreifende Studie. Recklinghausen: IHK Münster.
- Braverman, H. (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Bumann, A. (1991): *Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung: Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe*. Freiburg: Universitätsverlag.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1993 [1979]): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Neuauflage. Frankfurt a.M.: Hain.
- van Dijk, C./van den Ende, J. (2002): Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas. In: *R&D Management*, 32 (5), 387-395.
- DIB/Deutsches Institut für Betriebswirtschaftslehre (2007): *dib-Report 2006. Ideenmanagement in Deutschland*. Frankfurt a.M.: o.V.
- von Eckardstein, D./Schnellinger, F. (1978): *Betriebliche Personalpolitik*. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Edwards, R. (1981): *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Etienne, M. (1997): *Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine Fallstudie*. Bern et al.: Lang.
- Fairbank, J.F./Williams, S.C. (2001): Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. In: *Creativity and Innovation Management*, 10 (2), 68-74.
- Fischer, U./Breisig, T. (2000): *Ideenmanagement. Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen*. Frankfurt a.M.: Bund.
- Frese, M./Teng, E./Wijnen, C.J.D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. In: *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1139-1155.
- Frey, D./Schmook, R. (1995): Zukünftiges Ideenmanagement. *Personalführung*, 28 (2), 116-125.
- Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In: Dies. (Hrsg.): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Zum Problem der Änderung von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 15-46.
- Friedman, A. (1977): *Industry and Labour*. London et al.: Macmillan.
- Friedman, A. (1987): Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hrsg.): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*. Berlin: Edition Sigma, 99-131.
- Gasior, W. (1996): top – Vorschlagswesen bei Siemens. In: *Zeitschrift für Vorschlagswesen*, 22 (4), 153-159.
- Ganz, D. (1962): *Verbesserungsvorschläge im Betrieb. Eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben*. Dissertation Universität Mannheim.
- Hackman, J.R. (1969): Nature of the task as determiner of job behavior. In: *Personnel Psychology*, 22 (4), 435-444.
- Hartmann, M. (1988): *Die Neuererbewegung. Das betriebliche Vorschlagswesen in der DDR*. Köln: Wissenschaft und Politik.
- Hatcher, L./Ross, T.L./Collins, D. (1989): Prosocial behaviour, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 25 (3), 231-248.
- Heidack, C./Brinkmann, E.P. (1984): *Betriebliches Vorschlagswesen. Bd. II.: Fortentwicklung zum Ideenmanagement durch Motivation und Gruppen*. Freiburg i.Br.: Haufe.
- Hildebrandt, E./Seltz, R.C. (Hrsg.) (1987): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*. Berlin: Edition Sigma.
- Jung, D.I./Chow, C./Wu, A. (2003): The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. In *Leadership Quarterly*, 14 (4/5), 525-544.

- Kim, D.-O. (2005): The benefits and costs of employee suggestions under gainsharing. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (4), 631-652.
- Krell, G. (1996): Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal. In: Weber, W. (Hrsg.): *Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler, 19-37.
- Leach, D.J./Stride, C.B./Wood, S.J. (2006): The effectiveness of idea capture schemes. In: *International Journal of Innovation Management*, 10 (3), 325-350.
- Lechner, K. (2002): *Psychologische Aspekte bei der Entstehung von Verbesserungsvorschlägen: Individuelle Merkmale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Bedingungen in der Organisation. Eine explorative Studie in einem luftfahrttechnischen Betrieb*. Dissertation Universität Hamburg.
- Losse, K.H./Thom, N. (1977): *Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirisch-explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten*. Frankfurt a.M./Bern: Lang.
- Majaro, S. (1993): *Erfolgsfaktor Kreativität – Ertragssteigerung durch Ideen-Management*. London et al.: McGraw-Hill.
- March, J.G./Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York et al.: Wiley.
- Matiaska, W./Weller, I. (2005): Materielle Anreize und die Motivation zum freiwilligen Engagement: Was und wie viel ist „Extra“ am Extra-Rollenverhalten? In: *Wirtschaftspsychologie*, 7 (1), 63-80.
- Merz, E./Biehler, B. (1994): *Betriebliches Vorschlagswesen. Professionell und wirksam*. 2. Aufl. Landsberg a.L.: Moderne Industrie.
- Modrow-Thiel, B. (1993): *Qualitative Interviews – Vorgehen und Probleme*. In: Becker, F.G./Martin, A. (Hrsg.): *Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele*. München/Mering: Hampp, 129-146.
- Neuberger, O. (1997): *Personalwesen 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2006): *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neubeiser, A. (1998): *Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens. Eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte*. München/Mering: Hampp.
- Nickel, T. (1999): *Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum integrativen Ideenmanagement: Analyse – Organisation – Training*. Wiesbaden: DUV.
- Nickel, T.M./Krems, J.F. (1998): *Führungsverhalten und Mitarbeiterkreativität: Eine empirische Untersuchung zum betrieblichen Vorschlagswesen*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42 (1), 27-32.
- Nienhäuser, W. (2004a): *Politikorientierte Ansätze des Personalmanagements*. In: Gaugler, E./Oechsler, W.A./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1671-1685.
- Nienhäuser, W. (2004b): *Political [personnel] economy – a political economy perspective to explain different forms of human resource management strategies*. In: *Management Revue*, 15 (2), 228-248.
- Ohly, S./Fritz, C. (2007): *Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?* In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (4), 623-629.
- Ohly, S./Sonntag, S./Pluntke, F. (2006): *Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3), 257-279.
- Oldham, G.R./Cummings, A. (1996): *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. In: *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Peters, K. (1991): *Die Rolle der Führungskräfte beim Vorschlagswesen: Ergebnisse einer Untersuchung*. In: *Betriebliches Vorschlagswesen*, 17 (2), 60-66.
- Pundt, A./Schyns, B. (2005). *Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement*. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4 (2), 55-65.
- Sandner, K. (1989): *Unternehmenspolitik – Politik im Unternehmen. Zum Begriff des Politischen in der Betriebswirtschaftslehre*. In: Ders. (Hrsg.): *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin et al.: Springer, 45-76.

- Schein, E.H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. In: Sloan Management Review, 25 (2), 3-16.
- Schmidt, Y. (2002): Verbesserungsprozeßmanagement. Entwicklung eines Werkzeuges für die koordinierte Verbesserung von Geschäftsprozessen. Lohmar/Köln: Eul.
- Schubert, K. (1991): Politikfeldanalyse. Eine Einführung. Opladen: Leske & Budrich.
- Schwab, B. (2003): Arbeitsrechtliche Aspekte des Ideenmanagements. In: DIB/Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement: Kreativität im Vorschlagswesen. 4. Aufl. Berlin: o.V., 161-175.
- Steih, M. (1995): Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben. Ein strategisches Konzept. Ludwigsburg/Berlin: Wissenschaft & Praxis.
- Taylor, F.W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München et al.: Oldenbourg.
- Thom, N. (1996): Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements. 5. Aufl. Bern et al.: Lang.
- Thom, N./Etienne, M. (1996): Voraussetzungen und Grenzen des Vorgesetztenmodells im Vorschlagswesen. In: Zeitschrift für Vorschlagswesen, 22 (4), 160-165.
- Türk, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart: Enke.
- Wächter, H. (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. In: Managementforschung, 2, 313-340.

## Anhang: Auszug aus den Interviewleitfäden

Bitte schildern Sie einen Vorschlag, der Ihnen besonders wichtig war. Warum war er besonders wichtig?

Warum haben Sie bislang Vorschläge eingereicht? Wenn Sie einen Verbesserungsvorschlag einreichen, welche Bedeutung haben die damit verbundenen Vorteile für Sie persönlich?

Mit wem sprechen Sie über Ihre Idee vor dem Einreichen? Reichen Sie die Vorschläge alleine oder in einer Gruppe ein? Warum?

Bei wem informieren Sie sich über den Stand der Bearbeitung?

Waren Sie schon einmal mit einer Begutachtung unzufrieden? Wie sind Sie das Problem angegangen? Was war das Ergebnis? (*nur an Einreicher; an Gutachter und Vorgesetzte analog mit erhaltener Beschwerde über eine Vorschlagsablehnung*)

Haben Sie schon einmal eine Idee nicht eingereicht, obwohl Sie der Meinung waren, dass es sich dabei um einen guten Vorschlag handelt? Welche Gründe sprachen dagegen bzw. dafür? (*nur an Einreicher*)

Empfinden Sie das Vorschlagswesen bei \* Unternehmen \* insgesamt als fair? Werden Ihre Bedürfnisse angemessen berücksichtigt?

Inwiefern motivieren Sie Ihre Mitarbeiter Ideen einzureichen? Inwiefern unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einreichung – zum Beispiel bei der Formulierung und Entwicklung von Ideen? (*nur an Vorgesetzte*)

Welche Vorteile versprechen Sie sich für Sie persönlich von einer hohen Beteiligungsquote in Ihrer Abteilung? (*nur an Vorgesetzte*)

Welche Bedeutung haben die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter für Sie? Welche Möglichkeiten eröffnen sich dadurch? (*nur an Vorgesetzte, Gutachter und Ideen-Managerinnen*)

Haben Sie schon einmal einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter geraten, eine Idee nicht einzureichen, obwohl Sie der Meinung waren, dass es sich dabei um einen guten Vorschlag handelt? Warum? (*nur an Vorgesetzte; an Gutachter analog mit Vorschlagsablehnung*)

Kommt es vor, dass sich jemand beim Betriebsrat über das Ideenmanagement beschwert? Wenn ja, welchen Inhalt haben die Beschwerden? (*nur an Betriebsratsmitglieder*)

Was ist Ihnen als Mitglied des Betriebsrates beim Ideenmanagement besonders wichtig? Wofür setzen Sie sich besonders stark ein? (*nur an Betriebsratsmitglieder*)

Was ist Ihnen beim Ideenmanagement am wichtigsten? (*nur an Ideenmanagerinnen*)

Inwiefern hindern/fördern Sie gesetzliche Regelungen an einer Beteiligung am Ideenmanagement? Sind Sie mit den gesetzlichen Regelungen (z.B. Besteuerung der Prämien) einverstanden?

Sind Sie mit dem vorgegebenen Rahmen im Unternehmen einverstanden? Was würde sich durch einen strafferen Rahmen verändern? Was würden Sie sich im Hinblick auf eine neue Betriebsvereinbarung wünschen? Welche Bedürfnisse sollten besonders berücksichtigt werden?