

Neubeiser, Andreas

Book

Die Effizienz des betrieblichen Vorschlagswesens: Eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte

Profession, No. 1

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Neubeiser, Andreas (1998) : Die Effizienz des betrieblichen Vorschlagswesens: Eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte, Profession, No. 1, ISBN 3-87988-289-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116875>

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.

Andreas Neubeiser

Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens

HWWA-INSTITUT
Bibliothek

A 98

2200



A98-2200

Profession

Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag

Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens

Profession
Folge 1

Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

Andreas Neubeiser

Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens

Eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG
unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte



A98-2200

Profession

Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag München und Mering 1998

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Neubeiser, Andreas:

Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens : eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte / Andreas Neubeiser. - München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Siegen, Univ., Diss., 1998

(Profession; Bd. 1)

ISBN 3-87988-289-4

Profession. Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag: ISSN 1434-6478

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

VORWORT

Die Idee des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) ist schon über hundert Jahre alt. Ein derartig langes Überleben – nicht nur als betriebliche Institution, sondern auch als Untersuchungsgegenstand in der betriebswirtschaftlichen Literatur – mag zunächst überraschend sein. Allerdings bietet das Vorschlagswesen eine besonders gute Möglichkeit zur Analyse und Bearbeitung des betrieblich allgegenwärtigen Problems der Abstimmung institutioneller und individueller Vorstellungen in bezug auf die innerbetriebliche Leistungserstellung. Die Effizienz des Vorschlagswesens (wie auch der Unternehmung insgesamt) hängt langfristig davon ab, inwieweit es gelingt, zwischen beiden Interessenlagen einen Ausgleich herzustellen, der für Unternehmungsleitung und Mitarbeiter gleichermaßen tragfähig ist. Es stellt sich also die Frage, unter welchen Umständen ein Mitarbeiter wodurch motiviert werden kann, jenes zusätzliche Engagement im betrieblichen Kontext zu zeigen, das z.B. im Rahmen von Kaizen oder Total Quality Management als zentraler zukünftiger Erfolgsfaktor für eine Unternehmung herausgestellt wird.

An diesem Punkt knüpft die vorliegende Schrift an, indem die unterschiedlichen Einflußfaktoren auf die Effizienzdimensionen des Betrieblichen Vorschlagswesens analysiert werden. Im Vordergrund stehen dabei Eigenschaften und Verhaltensweisen der Unternehmungsmitglieder und insbesondere der betrieblichen Vorgesetzten, die in einem modernen, überwiegend dezentral organisierten Vorschlagswesen eine entscheidende Rolle einnehmen.

Die Untersuchung und Erklärung der Effizienz eines Betrieblichen Vorschlagswesens erfolgt als Fallstudie anhand des "Idee-Fix-Projektes" bei der AGFA-Gevaert AG in Leverkusen. In einer umfangreichen Belegschaftsbefragung wurden die Daten ermittelt, die zu einer Überprüfung der theoretischen Konzeption benötigt wurden.

Die in der Arbeit aufgezeigten Zusammenhänge und die daraus abgeleiteten Gestaltungshinweise sollten für den mit dem BVW befaßten Praktiker einen wertvollen Beitrag hinsichtlich der Analyse und Gestaltung des eigenen Vorschlagswesens darstellen. In theoretischer Hinsicht dürfte insbesondere die differenzierte Erfassung von Effizienzinhalten von Interesse sein, bei dem die – in bisherigen Veröffentlichungen fast immer vernachlässigte – konkrete Handlungssituation der Unternehmungsmitglieder besondere Berücksichtigung findet.

Über die vorangegangenen Überlegungen zum Inhalt der vorliegenden Arbeit hinaus bietet dieses Vorwort auch eine willkommene Gelegenheit, einer Reihe von Personen für ihre vielfältige Unterstützung im Verlaufe meines Dissertationsprojektes zu danken. Zu nennen ist hier zunächst mein Doktorvater und akademischer Lehrer, Herr Prof. Dr. Jürgen Berthel, der diese Arbeit – bei gleichzeitig umfangreichen Freiheiten hinsichtlich der Auswahl und Bearbeitung der Themenstellung – stets in konstruktiver Art und Weise begleitet hat. Herr Prof. Dr. Eberhard Seidel hat trotz außergewöhnlicher persönlicher Belastungen das Zweitgutachten zu einer Zeit kurzfristig erstellt, als ihm dies eigentlich nicht zuzumuten war. Dafür sei ihm an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

Ohne die umfangreiche Unterstützung durch die Mitarbeiter der AGFA-Gevaert AG – stellvertretend genannt seien die Herren Hubert Pumpe und Jürgen Kröhnert als Verantwortliche für das Vorschlagswesen – hätte diese Arbeit nicht geschrieben werden können. Herr Prof. Horst Groenewald hat mir nicht nur als Diskussionspartner wertvolle Hinweise geliefert, sondern auch immer sehr rücksichtsvoll darauf geachtet, daß mir neben meiner Arbeit für seinen Lehrstuhl auch ausreichend Zeit für die Verfassung der Dissertation zur Verfügung stand. Herr Dr. Oliver Kneerich hat sich als äußerst kompetenter Gesprächspartner mit viel Geduld und Engagement in nahezu allen Phasen um diese Arbeit verdient gemacht. Herr Dipl.-Kfm. Carsten Pohlmann hat mir bei den statistischen Auswertungen beratend zur Seite gestanden. Meine Kollegin Dipl.-Kffr. Kirsten Minz sowie Dipl.-Kffr. Alexandra Klemmt und Dipl.-Kffr. Janna Ehrhard haben mich vor allem bei den Korrekturarbeiten entlastet. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank.

Zu ganz besonderem Dank bin ich schließlich meiner Familie verpflichtet. Meine langjährige Freundin und zukünftige Frau Bettina Fuchs hat über Jahre hinweg klaglos die Belastungen meines Studiums und meiner Dissertation ertragen, was ihr bisweilen sicher nicht leicht gefallen ist. Meine Eltern und Großeltern haben mich während der ganzen Zeit in meinem Weg bestärkt und in jeder erdenklichen Weise unterstützt. Leider durften meine Großmutter Dr. Marita Neubeiser und mein Großvater Kurt Ziegler die Fertigstellung dieser Arbeit nicht mehr erleben – ihnen ist diese Arbeit in tiefer Dankbarkeit gewidmet.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVI
Symbolverzeichnis	XVIII
 A. Einleitung	 1
1. Problemstellung	1
2. Zielsetzung	4
3. Methodische Vorgehensweise	6
4. Aufbau der Arbeit	14
 B. Theoretische Grundlagen und Ausgangssituation	 18
1. Organisationsentwicklung	18
1.1. Begriff, Grundwerte und Ziele der Organisationsentwicklung	18
1.2. Rollen und Phasen in Organisationsentwicklungsprozessen	22
1.3. Strategien des Wandels	25
1.4. Widerstände gegen den Wandel	30
1.5. Kritik an der Organisationsentwicklung	32
2. Betriebliches Vorschlagswesen	33
2.1. Entwicklung und Grundidee des Betrieblichen Vorschlagswesens	34
2.2. Zielsetzungen des Betrieblichen Vorschlagswesens	38
2.2.1. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Rationalisierungsinstrument	39
2.2.2. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument	40
2.2.3. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument der Personalentwicklung und Personalauswahl	47
2.3. Führungskräfte als zentrale Aktionsträger	50
2.4. Kennzeichnung weiterer Organe des Betrieblichen Vorschlagswesens	57
2.4.1. Der Beauftragte für das Betriebliche Vorschlagswesen	58
2.4.2. Der Fachgutachter	64
2.4.3. Der Prüfungsausschuß	65
2.4.4. Der Betriebsrat	69

3. Das Betriebliche Vorschlagswesen bei AGFA	70
3.1. Das traditionelle Betriebliche Vorschlagswesen und seine Problembereiche	71
3.1.1. Probleme der BVW-Organisation	71
3.1.2. Probleme auf seiten der Einreicher	76
3.1.3. Probleme auf seiten der Führungskräfte	78
3.2. Die Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens durch das Idee-Fix-Projekt	80
3.2.1. Darstellung und problemspezifische Begründung der Änderungen	81
3.2.2. Auswirkungen der Veränderungen für die BVW-Organe	85
4. Die Beziehung zwischen Betrieblichem Vorschlagswesen und Organisationsentwicklung	87
4.1. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument der Organisationsentwicklung	87
4.2. Das Betriebliche Vorschlagswesen bzw. Idee-Fix als Gegenstand der Organisationsentwicklung	88
C. Entwicklung eines Konzeptionsrahmens auf Grundlage des Situativen Ansatzes der Organisationstheorie	92
1. Das Grundmodell des Situativen Ansatzes	92
2. Der Konzeptionsrahmen der Untersuchung	95
3. Unterschiede zum Grundmodell des Situativen Ansatzes	98
4. Mögliche Kritik am Situativen Ansatz und der eigenen Konzeption	100
4.1. Endogene Kritik	100
4.2. Exogene Kritik	102
D. Darstellung und Operationalisierung der Projekt-Effizienz	105
1. Ablauftechnische Effizienz	108
2. Inhaltliche Effizienz	110
3. Soziale Effizienz	111
4. Ökonomische Effizienz	112
5. Sachliche Effizienz	113

E. Darstellung und Operationalisierung der Einflußgrößen der Projekt-Effizienz und Hypothesengenerierung	116
1. Strukturdimensionen	117
1.1. Spezialisierung	120
1.2. Programmierung und Formalisierung	123
1.2.1. Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen (Stellenkodifizierung)	124
1.2.2. Regelung der Rechte und Pflichten	125
1.3. Zentralisierung und Dezentralisierung	127
2. Eigenschaften und Verhalten der Führungskräfte	129
2.1. Motivstruktur	129
2.1.1. Intrinsische Motive	131
2.1.2. Extrinsische Motive	132
2.2. Fach- und Organisationskompetenz	134
2.3. Sozialkompetenz	136
2.4. Informationsstand	138
2.5. Anregung und Unterstützung der Mitarbeiter	139
2.6. Mögliche Barrieren	141
2.6.1. Fähigkeitsbarrieren	141
2.6.2. Willensbarrieren	142
2.6.3. Risikobarrieren	142
2.6.4. Informationsbarrieren	143
3. Eigenschaften und Verhalten der Mitarbeiter	143
3.1. Alter und Dauer der Unternehmungszugehörigkeit	144
3.2. Motivstruktur	145
3.2.1. Intrinsische Motive	145
3.2.2. Extrinsische Motive	147
3.3. Informationsstand	150
3.4. Mögliche Barrieren	151
3.4.1. Fähigkeitsbarrieren	151
3.4.2. Willensbarrieren	152
3.4.3. Risikobarrieren	153
3.4.4. Informationsbarrieren	154

4. Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung	154
4.1. Unternehmungsleitung und Unternehmungskultur	155
4.2. Gestaltung eines Anreizsystems	157
4.2.1. Materielles Anreizsystem	158
4.2.1.1. Monetäre Anreize	158
4.2.1.2. Nicht-monetäre Anreize	161
4.2.2. Immaterielles Anreizsystem	162
4.3. Werbung für das Vorschlagswesen	164
4.4. Begleitende Maßnahmen der Personalentwicklung	166
4.4.1. Personalentwicklung für Vorgesetzte	166
4.4.2. Personalentwicklung für Mitarbeiter	168
4.5. Festlegung der Teilnahmeberechtigten	169
F. Darstellung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	171
1. Darstellung der Erhebungskonzeption	171
1.1. Datenbegrenzung	171
1.2. Datenerhebung	173
1.3. Datenerfassung	175
1.4. Datenauswertung	176
2. Deskription der Einflußgrößen der Projekt-Effizienz	182
2.1. Strukturdimensionen	183
2.1.1. Spezialisierung	183
2.1.2. Programmierung und Formalisierung	184
2.1.3. Zentralisierung und Dezentralisierung	185
2.2. Eigenschaften und Verhalten der Führungskräfte	185
2.2.1. Motivstruktur	186
2.2.2. Fach- und Organisationskompetenz	188
2.2.3. Sozialkompetenz	189
2.2.4. Informationsstand	189
2.2.5. Anregung und Unterstützung der Mitarbeiter	190
2.2.6. Mögliche Barrieren	191
2.3. Eigenschaften und Verhalten der Mitarbeiter	193
2.3.1. Alter und Dauer der Unternehmungszugehörigkeit	193
2.3.2. Motivstruktur	195
2.3.3. Informationsstand	196
2.3.4. Mögliche Barrieren	197

2.4. Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung	201
2.4.1. Unternehmungsleitung und Unternehmungskultur	201
2.4.2. Gestaltung eines Anreizsystems	202
2.4.3. Werbung für das Vorschlagswesen	205
2.4.4. Begleitende Maßnahmen der Personalentwicklung	206
3. Deskription der Projekt-Effizienz	207
3.1. Ablauftechnische Effizienz	208
3.2. Inhaltliche Effizienz	210
3.3. Soziale Effizienz	211
3.4. Ökonomische Effizienz	213
3.5. Sachliche Effizienz	215
4. Explikation der Projekt-Effizienz	216
4.1. Explikation der Auswirkungen der Strukturdimensionen	216
4.2. Explikation der Auswirkungen der Eigenschaften und des Verhaltens der Führungskräfte	220
4.2.1. Motivstruktur	220
4.2.2. Fach- und Organisationskompetenz	224
4.2.3. Sozialkompetenz	226
4.2.4. Informationsstand	227
4.2.5. Anregung und Unterstützung der Mitarbeiter	229
4.3. Explikation der Auswirkungen der Eigenschaften und des Verhaltens der Mitarbeiter	231
4.3.1. Alter und Dauer der Unternehmungszugehörigkeit	231
4.3.2. Motivstruktur	233
4.3.3. Informationsstand	234
5. Konstruktion des Erklärungsrahmens	235
G. Ableitung von Gestaltungshinweisen	237
H. Zusammenfassung und Ausblick	246
Anhang	251
Literaturverzeichnis	281
Rechtsprechungsverzeichnis	300

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Methodische Vorgehensweise	13
Abb. 2: Aufbau der Arbeit	17
Abb. 3: Der Einfluß des Wandlungsprozesses auf das Leistungsverhalten einer Abteilung	24
Abb. 4: Erfolgspotentiale und Innovationsarten	41
Abb. 5: Wirkungskette: Kreativität - Verbesserungsvorschlag - Innovation	44
Abb. 6: Das Innovationsinstrumente-Mix	46
Abb. 7: Schlüsselstellung des Vorgesetzten für Bedeutung und Ergebnisse des BVW	54
Abb. 8: Aufgaben der Führungskräfte in den einzelnen Phasen der Abwicklung eines Verbesserungsvorschlags	55
Abb. 9: Position des Vorschlagsbeauftragten im betrieblichen Kontext	60
Abb. 10: Ablauforganisation des traditionellen BVW	73
Abb. 11: Ablauforganisation von Idee-Fix	82
Abb. 12: Das Grundmodell des Situativen Ansatzes	93
Abb. 13: Konzeptionsrahmen der Untersuchung	95
Abb. 14: Zuordnung der einzelnen Projekt-Zielsetzungen zu den Effizienzdimensionen	115
Abb. 15: Genutzte Werbemittel für das Vorschlagswesen	165
Abb. 16: Erhebungskonzeption der eigenen empirischen Untersuchung	182
Abb. 17: Erklärungsrahmen	236

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tab. 1: Beispiel für eine Vier-Felder-Tafel	178
Tab. 2: Verteilung der Mitarbeiter nach Spezialisierungsgrad	183
Tab. 3: Verteilung der Mitarbeiter nach Grad der Stellenkodifizierung	184
Tab. 4: Verteilung der Mitarbeiter nach Umfang der Regelung von Rechten und Pflichten	184
Tab. 5: Verteilung der Mitarbeiter nach Grad der Zentralisierung	185
Tab. 6: Verteilung der Führungskräfte nach Stärke der intrinsischen Motivation	186
Tab. 7: Verteilung der Führungskräfte nach Stärke der extrinsisch-immateriellen Motivation	187
Tab. 8: Verteilung der Führungskräfte nach Stärke der extrinsisch-materiellen Motivation	187
Tab. 9: Verteilung der Führungskräfte nach Umfang der Fach- und Organisationskompetenz	188
Tab. 10: Verteilung der Führungskräfte nach Umfang der Sozialkompetenz	189
Tab. 11: Verteilung der Führungskräfte nach Ausmaß des Informationsstandes	190
Tab. 12: Verteilung der Führungskräfte nach Ausmaß der Unterstützungsleistung	191
Tab. 13: Verteilung der Führungskräfte nach Ausprägung von Willensbarrieren	192
Tab. 14: Verteilung der Führungskräfte nach Ausprägung von Risikobarrieren	192
Tab. 15: Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppen	194
Tab. 16: Verteilung der Mitarbeiter nach Dauer der Unternehmungszugehörigkeit	194
Tab. 17: Verteilung der Mitarbeiter nach Stärke der intrinsischen Motivation	195
Tab. 18: Verteilung der Mitarbeiter nach Stärke der extrinsisch-immateriellen Motivation	196
Tab. 19: Verteilung der Mitarbeiter nach Stärke der extrinsisch-materiellen Motivation	196
Tab. 20: Verteilung der Mitarbeiter nach Ausmaß des Informationsstandes	197
Tab. 21: Einschätzung der Unternehmungsmitglieder in bezug auf die Ausprägung von Fähigkeitsbarrieren auf seiten der Mitarbeiter	198
Tab. 22: Einschätzung der Unternehmungsmitglieder in bezug auf die Ausprägung von Willensbarrieren auf seiten der Mitarbeiter	199
Tab. 23: Einschätzung der Unternehmungsmitglieder in bezug auf die Ausprägung von Risikobarrieren auf seiten der Mitarbeiter	200
Tab. 24: Bedeutung einzelner Mitarbeiter-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Plazierung	203
Tab. 25: Bedeutung einzelner Mitarbeiter-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Gesamtpunktzahl	203
Tab. 26: Bedeutung einzelner Vorgesetzten-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Plazierung	205

Tab. 27: Bedeutung einzelner Vorgesetzten-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Gesamtpunktzahl	205
Tab. 28: Verteilung der Unternehmungsmitglieder nach Einschätzung der ablauftechnischen Effizienz	209
Tab. 29: Verteilung der Unternehmungsmitglieder nach Einschätzung der inhaltlichen Effizienz	211
Tab. 30: Verteilung der Führungskräfte nach Einschätzung der sozialen Effizienz	212
Tab. 31: Verteilung der Mitarbeiter nach Einschätzung der sozialen Effizienz	212
Tab. 32: Verteilung der Unternehmungsmitglieder nach Einschätzung der ökonomischen Effizienz	213
Tab. 33: Hypothesentest und Korrelation zwischen Spezialisierung und sachlicher Effizienz	217
Tab. 34: Hypothesentest und Korrelation zwischen Dimensionen der Programmierung bzw. Formalisierung und sachlicher Effizienz	218
Tab. 35: Hypothesentest und Korrelation zwischen Zentralisierung bzw. Dezentralisierung und sachlicher Effizienz	219
Tab. 36: Hypothesentest und Korrelation zwischen intrinsischer Motivation und inhaltlicher Effizienz	220
Tab. 37: Hypothesentest und Korrelation zwischen intrinsischer Motivation und sozialer Effizienz	221
Tab. 38: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-materieller Motivation und inhaltlicher Effizienz	222
Tab. 39: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-materieller Motivation und sozialer Effizienz	222
Tab. 40: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-immaterieller Motivation und inhaltlicher Effizienz	223
Tab. 41: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-immaterieller Motivation und sozialer Effizienz	223
Tab. 42: Hypothesentest und Korrelation zwischen Fach- und Organisationskompetenz und inhaltlicher Effizienz	224
Tab. 43: Hypothesentest und Korrelation zwischen Fach- und Organisationskompetenz und sachlicher Effizienz	225
Tab. 44: Hypothesentest und Korrelation zwischen Sozialkompetenz und inhaltlicher Effizienz	226
Tab. 45: Hypothesentest und Korrelation zwischen Sozialkompetenz und sachlicher Effizienz	227
Tab. 46: Hypothesentest und Korrelation zwischen Informationsstand der Führungskräfte und inhaltlicher Effizienz	228
Tab. 47: Hypothesentest und Korrelation zwischen Informationsstand der Führungskräfte und sozialer Effizienz	228
Tab. 48: Hypothesentest und Korrelation zwischen Unterstützungsleistung durch Vorgesetzte und inhaltlicher Effizienz	229

Tab. 49: Hypothesentest und Korrelation zwischen Unterstützungsleistung durch Vorgesetzte und sozialer Effizienz	230
Tab. 50: Hypothesentest und Korrelation zwischen Unterstützungsleistung durch Vorgesetzte und sachlicher Effizienz	231
Tab. 51: Hypothesentest und Korrelation zwischen Alter der Mitarbeiter und sachlicher Effizienz	231
Tab. 52: Hypothesentest und Korrelation zwischen Dauer der Unternehmungszugehörigkeit und sachlicher Effizienz	232
Tab. 53: Hypothesentest und Korrelation zwischen intrinsischer, extrinsisch-immaterieller sowie extrinsisch-materieller Motivation und sachlicher Effizienz	233
Tab. 54: Hypothesentest und Korrelation zwischen Informationsstand und sachlicher Effizienz	234

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AGFA	Aktiengesellschaft für Annelinfabrication
Anl.	Anlage
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
DIB	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
evtl.	eventuell(e)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FK	Führungskräfte
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
ggf.	gegebenenfalls
hrsg.	herausgegeben
IT	Ingenieurtechnik
MA	Mitarbeiter
Mio.	Millionen
Nr.	Nummer
OE	Organisationsentwicklung
o.Jg.	ohne Jahrgang
S.	Seite
Sp.	Spalte

Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VV	Verbesserungsvorschlag
z.B.	zum Beispiel

SYMBOLVERZEICHNIS

α	Signifikanzniveau, Irrtumswahrscheinlichkeit erster Art
χ^2	Prüfgröße eines CHI ² -Tests
C_{AB}	Interspezifischer Assoziationskoeffizient nach Cole
Φ	Pearson-Phi-Koeffizient
H^0	Nullhypothese
H^1	Gegenhypothese
Max	Maximum
Min	Minimum
N	Stichprobenumfang
p	Wahrscheinlichkeit einer Verteilung nach Fisher
P	Überschreitungswahrscheinlichkeit, Wert der Wahrscheinlichkeitsfunktion

A. Einleitung

1. Problemstellung

Seit Jahren sehen sich insbesondere international tätige Industrieunternehmen sowohl einer stetig steigenden Umweltkomplexität als auch einer sich verschärfenden Dynamik der Umwelt gegenüber, wobei letztere sowohl wettbewerbs- als auch nachfrageinduziert sein kann. Dadurch wird zunehmend sowohl ein Kosten- bzw. Preisdruck als auch ein Innovationsdruck auf die Unternehmung erzeugt. Um in entsprechenden Märkten wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Unternehmungen zwangsläufig selbst wandlungs- im Sinne von entwicklungsfähig bleiben. Im Zuge dieser Anforderungen entstanden neue Management-Konzepte wie z.B. Lean Management, Total Quality Management und Kaizen. Diese Konzepte haben zwar unterschiedliche Zielsetzungen - das Lean Management etwa in einer restriktiven Kostenreduzierung (z.B. durch Vermeidung von organizational slack), das Total Quality Management in einer Qualitätsorientierung in bezug auf externe *und* interne Kunden und Kaizen im kontinuierlichen Streben nach Verbesserung aller betrieblichen Aktivitäten - jedoch eint alle diese Ansätze das Bestreben, die Unternehmungen im Hinblick auf die beschriebenen Anforderungen für die Zukunft zu stabilisieren.¹

Zusätzlich zur Problematik der sich wandelnden Umwelt sowie des stärker werdenden Wettbewerbs - und sicherlich auch dadurch hervorgerufen - sehen sich die Unternehmungen mit einer zweiten Problemstellung konfrontiert. Die Einstellung der Menschen zum Wert der Arbeit hat sich ebenfalls verändert.² Der Wert der Arbeit liegt für die Mitarbeiter zunächst einmal darin, das für den Lebensunterhalt und -standard notwendige Einkommen zu erzielen. Gleichzeitig ist die Arbeit aber auch Lebensinhalt. Ohne auf die in diesem Zusammenhang viel diskutierte Thematik des Wertewandels an dieser Stelle tiefgreifender einzugehen, bleibt doch festzustellen, daß die Arbeit als primärer Lebensinhalt zugunsten der Freizeit an Boden verliert.³ Gleichzeitig sind die Anforderungen an die eigene Arbeitstätigkeit jedoch gestiegen; der Ruf nach anspruchsvolle-

¹ Vgl. Bösenberg / Metzen, 1995, Pfeiffer / Weiß, 1994, Imai, 1993, Wunderer, 1996, S. 39 ff., Scholz, 1994, S. 180 ff., Rebstock, 1994, S. 183 ff. und Jung, 1993, S. 359 ff.

² Vgl. dazu Fürstenberg, 1993, S. 17 ff. und Strümpel / Pawlowsky, 1993, S. 29 ff.

³ Vgl. zur Wertewandel-Problematik insbesondere von Rosenstiel, 1995, Sp. 2175 ff. und 1993, S. 47 ff., Streich, 1993, S. 116 ff. und Rückle, 1992, S. 125 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

ren und verantwortungsvolleren Arbeitsinhalten ist keinesfalls leiser geworden.⁴ Die Ursachen dieser Entwicklungen sind vielschichtig und liegen in den gestiegenen Einkommen und den damit verbundenen Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung ebenso wie im gestiegenen allgemeinen Bildungsstand.⁵ Daraus allerdings die unumstößliche Konsequenz einer generell gesunkenen Arbeitsmoral abzuleiten, greift - wenn überhaupt - zumindest zu kurz.⁶ Speziell vor dem Hintergrund der beschriebenen gestiegenen Anforderungen an die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung wäre eine abschließende Feststellung dieser Art auch geradezu fatal. Um diese Anforderungen als Herausforderung zu begreifen und ihnen aktiv zu begegnen, brauchen die Unternehmungen nämlich mehr denn je Mitarbeiter, die kreativ sind, über ihren eigenen Arbeitsbereich hinausdenken sowie eigeninitiativ und verantwortungsvoll handeln. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer umfangreicheren Nutzung der Human-Ressourcen. Insoweit ist es vielmehr Aufgabe der Unternehmungen (und hier vor allem des Personal-Management), den veränderten Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeit durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitssituation Rechnung zu tragen. Da davon auszugehen ist, daß das Engagement von Mitarbeitern umso größer ist, je besser die tatsächliche (empfundene) Arbeitssituation den Erwartungen der Betroffenen entspricht,⁷ sollte dabei ein grundsätzlich zweiseitiger Nutzen zu erreichen sein.

Unternehmungen stehen demzufolge vor der Frage, wie die Arbeit im Rahmen neuer Management-Konzepte attraktiv(er) im Sinne der Mitarbeiter gestaltet werden kann. Die duale Zielsetzung einer simultanen Erreichung individueller und institutioneller Ziele, die offenbar als handlungsleitend für zukunftsorientierte Unternehmungen unterstellt werden kann, ist charakteristisch für Ansätze der Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklungsmaßnahmen können

⁴ Vgl. Widmaier, 1991, S. 132 für die Gruppe der Führungskräfte und Seidel, 1992, S. 38 ff. für Arbeiter.

⁵ Vgl. Kirchner, 1991, S. 3.

⁶ Vgl. dazu die Arbeiten von Noelle-Neumann, 1978, Opaschowski, 1991 sowie Noelle-Neumann / Strümpel, 1984.

⁷ Vgl. Berthel, 1996, S. 12.

dabei in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Organisation⁸ ansetzen. Entsprechend vielfältig sind auch die bei der Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen einsetzbaren Methoden.⁹ Speziell im Hinblick auf die duale Zielsetzung bietet sich jedoch eine betriebliche Einrichtung besonders zur Einbindung in Prozesse der Organisationsentwicklung an: das Betriebliche Vorschlagswesen (kurz: BVW). Dabei kann das BVW einerseits als Instrument der Organisationsentwicklung fungieren, andererseits ist eine Weiterentwicklung des BVW im Rahmen der Organisationsentwicklung erforderlich, so daß das BVW selbst zum Gegenstand der Organisationsentwicklung wird.¹⁰

Das BVW, das in Deutschland eine mehr als hundertjährige Tradition hat, rückte im Zusammenhang mit den Erfolgen japanischer Unternehmungen wieder verstärkt in den Blickpunkt.¹¹ Der insbesondere in der Automobilindustrie von Toyota umgesetzten "Kaizen-Philosophie liegt die Annahme zugrunde, daß jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Einrichtung dem Zerfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird."¹² Zur kontinuierlichen Verbesserung aller betrieblichen Prozesse und Beziehungen tragen alle Unternehmungsmitglieder - die Unternehmungsleitung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter - permanent bei. Da gerade das Vorschlagswesen darauf gerichtet ist, durch Ideen der Unternehmungsmitglieder betriebliche Verbesserungen zu erreichen, ist es geradezu dafür prädestiniert, die Kaizen-Philosophie in der Unternehmung operativ umzusetzen. Offensichtlich ergeben sich hier zahlreiche gemeinsame Ansatzpunkte von Vorschlagswesen und Kaizen-Philosophie. Wie eng die Verbindung zwischen Kaizen und dem BVW tatsächlich ist, läßt sich daran festmachen, daß der spezifische japanische Begriff für das Vor-

⁸ Der Begriff der Organisation wird im folgenden sowohl im institutionellen als auch im instrumentellen Sinn verwendet: Der instrumentelle (betriebswirtschaftliche) Organisationsbegriff erfaßt die Ordnung der Aktivitäten und Potentiale einer Unternehmung (die Unternehmung *hat* eine Organisation), während die Unternehmung nach dem institutionellen (soziologischen) Organisationsbegriff dann eine Organisation *ist*, wenn eine institutionelle Emanzipation von ihren Trägern (Unternehmer) gegeben ist. Vgl. Seidel, 1986, S. 225. Diese Art der Einteilung stößt allerdings bei gewachsenen Organisationen an ihre Grenzen. Vgl. dazu Seidel, 1986, S. 230.

⁹ Vgl. zu Methoden der Organisationsentwicklung z.B. Thom, 1992, Sp. 1482 ff.

¹⁰ Siehe dazu ausführlicher B.4.

¹¹ Obwohl schon aufgrund der kulturkreisbedingten Unterschiede zwischen europäischen und amerikanischen Unternehmungen einerseits und japanischen Unternehmungen andererseits vor einer unkritischen Übernahme japanischer Management-Konzepte grundsätzlich gewarnt werden muß, sind einige Ausgangspunkte japanischer Management-Ideen sehr wohl auch außerhalb Japans erfolgversprechend einsetzbar.

¹² Urban, 1993, S. 52. Kaizen setzt sich zusammen aus den beiden japanischen Wörtern "Kai" (Wandel, Veränderung) und "Zen" (zum besseren). Vgl. Urban, 1993, S. 51.

schlagswesen (Kaizen Teian) in der Literatur kaum verwendet wird und regelmäßig - auch für das BVW im engeren Sinne - nur von "Kaizen" die Rede ist.¹³

Trotz dieser inhaltlichen Nähe bedarf das traditionell gestaltete Vorschlagswesen einiger organisatorischer und inhaltlicher Modifikationen, wenn es den japanischen Erfolgen vergleichbare Ergebnisse erzielen soll. Das BVW muß also einerseits selbst einen Entwicklungsprozeß durchlaufen, andererseits sind aber vor allem auch Maßnahmen notwendig, die die Unternehmungsmitglieder - und hier insbesondere die Führungskräfte - mit der neuen Denkweise vertraut machen und ihnen helfen, die in diesem Zusammenhang anstehenden Aufgaben zu erfüllen.

Ein so eingesetztes Vorschlagswesen kann also offensichtlich einen doppelten Zweck erfüllen: Es ist zum einen in der Lage, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, an ihrem Arbeitsplatz - über die Aufgabenerfüllung im engeren Sinne hinaus - kreativ tätig zu werden. Es schafft also die Möglichkeit der Persönlichkeitsentfaltung in der Unternehmung und sollte damit helfen, die Vorstellungen der Unternehmungsmitglieder hinsichtlich einer anspruchsvolleren Gestaltung ihrer Tätigkeit zu erfüllen. Zum anderen trägt das BVW für die Unternehmung dazu bei, vorhandene Human-Ressourcen für die Unternehmung nutzbar zu machen und dadurch eine effizientere Leistungserstellung und -verwertung zu ermöglichen.

2. Zielsetzung

Auf Grundlage der vorstehenden Ausführungen ist zu untersuchen, wie ein traditionelles BVW inhaltlich und organisatorisch so verändert (entwickelt) werden kann, daß es - als Instrument der Organisationsentwicklung - den Erfordernissen der neuen Management-Konzepte gerecht wird.¹⁴ Die Beantwortung

¹³ Vgl. Steih, 1995, S. 76 f.

¹⁴ In der Literatur finden sich unterschiedliche Abgrenzungen der genannten Management-Konzepte Lean Management, Total Quality Management und Kaizen. Ebenso uneinheitlich ist das Verständnis hinsichtlich der Beziehung der einzelnen Konzepte zueinander. So stuft Urban Total Quality Management und Lean Production als Managementpraktiken ein, für die Kaizen den unternehmungspolitischen Rahmen darstellt, während Steih umgekehrt Lean Management als Rahmenkonzept für Kaizen versteht. Dabei setzt der Autor Lean Management und Lean Production inhaltlich grundsätzlich gleich und unterscheidet die Begriffe nur hinsichtlich ihrer Ausdehnung auf nicht produzierende Unternehmungen. Vgl. Urban, 1993, S. 52 f. und Steih, 1995, S. 70 f. Da die Konzepte letztlich zwar unterschiedliche Leitbilder haben, inhaltlich aber nicht unerhebliche Redundanz aufweisen, erscheint es für den hier interessierenden Zusammenhang als sinnvoll, auf eine Über- bzw. Unterordnung zu verzichten.

dieser Frage - auf der Grundlage der Evaluation des Idee-Fix-Projektes¹⁵ und seiner Rahmenbedingungen mittels einer Fallstudie - ist das *empirische* Ziel der vorliegenden Arbeit, wobei insbesondere die vielschichtige Rolle der Führungskräfte in diesem Prozeß im Vordergrund der Untersuchung steht. Dabei gilt es zu prüfen, ob durch die zu diesem Zweck eingeleiteten Maßnahmen auch den Ansprüchen der Organisationsmitglieder im oben beschriebenen Sinn genügt werden kann.¹⁶

Gleichzeitig werden als methodische Ziele sowohl ein theoretisches als auch ein pragmatisches Wissenschaftsziel verfolgt.¹⁷ Die Literatur zum BVW beschreibt zwar relativ umfassend Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten dieser betrieblichen Einrichtung und berücksichtigt insoweit auch die Position der Unternehmungsmitglieder. Allerdings beschränken sich die Erhebungen fast ausschließlich auf das Meinungsbild einzelner, oft hierarchisch sehr hoch angesiedelter Führungskräfte oder auf die Sichtweise des BVW-Beauftragten und/oder des Betriebsrats.¹⁸ Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, zum einen Untersuchungen über eine Vielzahl von Unternehmungen überhaupt erst zu ermöglichen und zum anderen eine relativ gute Vergleichbarkeit der gewonnenen Ergebnisse sicherzustellen. Dem steht allerdings ein schwerwiegender Nachteil gegenüber: Bei der Beurteilung des BVW bzw. der Maßnahmen seiner Weiterentwicklung vermittelt der befragte Personenkreis letztlich immer die unternehmungsseitige Sichtweise, da seine Äußerungen zwangsläufig von der Intention geprägt sind, mit der beispielsweise konkrete Veränderungen vorgenommen wurden. Wesentlich für den Erfolg aller Gestaltungsmaßnahmen ist aber die Wahrnehmung derselben durch die unmittelbar Betroffenen - die Mit-

¹⁵ Im Rahmen des Idee-Fix-Projektes hat die AGFA-Gevaert AG einen Großteil der Entscheidungsprozesse im BVW in die Linie delegiert. Vgl. vertiefend zu Gegenstand und Inhalt des Projektes vor allem B.3.2. Aus Gründen der Vereinfachung wird der Begriff "Idee-Fix" im folgenden als feststehender Ausdruck behandelt und daher nicht in Anführungsstriche gesetzt.

¹⁶ Vor dem Hintergrund der so formulierten Zielsetzung wurde insbesondere auch die methodische Vorgehensweise gewählt, die die Konstruktion eines Konzeptionsrahmens, die Beschreibung und Operationalisierung der darin enthaltenen Komponenten, die Generierung von Arbeitshypothesen und deren Prüfung anhand der empirischen Ergebnisse sowie schließlich die Ableitung von Gestaltungshinweisen als Arbeitsschritte im Sinne methodischer Subziele erfordert. Hierauf wird im Rahmen der beiden folgenden Unterpunkte noch vertiefend eingegangen.

¹⁷ Vgl. Kosiol, 1964, S. 745. Kritisch zur Gegenüberstellung eines theoretischen und eines pragmatischen Wissenschaftsziels im Sinne von Erklärung einerseits und problemorientierter Gestaltung andererseits Grochla, 1978, S. 61 f.

¹⁸ Als Ausnahmefälle vgl. Losse / Thom, 1977 und Ganz, 1962, die eine Mitarbeiterbefragung durchführen.

arbeiter und deren Vorgesetzte. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Eine Unternehmung vollzieht Änderungen in der ablauforganisatorischen Gestaltung des Vorschlagswesens mit dem Ziel, den Bearbeitungs- und Prämierungsvorgang der eingereichten Verbesserungsvorschläge transparenter zu gestalten, um dadurch die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen durch die Mitarbeiter zu erhöhen. Nun sind die getroffenen Maßnahmen aus Sicht der Unternehmung (bzw. der für das BVW Verantwortlichen) offensichtlich geeignet, dieses Ziel zu erreichen. Eine abschließende Beurteilung kann jedoch erst erfolgen, wenn eine Evaluierung der getroffenen Maßnahmen durch die Vorschlagseinsender als direkt Betroffene erfaßt wird. Zusätzlich erleichtern die so erhobenen Daten die Identifizierung sonstiger Einflußfaktoren, die zur umfassenderen Analyse von Ursache-Wirkungs-Beziehungen dringend erforderlich sind.

Durch die verstärkte Erfassung der Sichtweise der Unternehmungsmitglieder soll die vorliegende Arbeit in bezug auf die *theoretische* Zielsetzung dazu dienen, die Handlungssituation der Betroffenen als reales Phänomen exakter zu beschreiben und in eine Konzeption zur Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu integrieren. Gleichzeitig wird die Literaturbasis um diesen - aus Sicht des Verfassers sehr wesentlichen - Aspekt erweitert.

Darüber hinaus ist angestrebt, den mit dem Vorschlagswesen in den Unternehmungen befaßten Praktikern eine Orientierungshilfe für ihre Analyse- und Gestaltungstätigkeit an die Hand zu geben. Dies ist das *pragmatische* Wissensziels als praxeologische Umsetzung der theoretischen Ergebnisse.¹⁹ Dabei muß allerdings von Beginn an vor jeder Illusion hinsichtlich der Verallgemeinerungsfähigkeit der erarbeiteten Ergebnisse gewarnt werden. Diesbezügliche Einschränkungen ergeben sich schon aus der gewählten Forschungskonzeption, deren Darstellung Gegenstand des folgenden Gliederungspunktes ist.

3. Methodische Vorgehensweise

Wissenschaft und Praxis stehen oft - obschon als Begriffspaar eigentlich zusammengehörig - in einem Spannungsverhältnis zueinander. Dem Praktiker ist am Handlungserfolg gelegen, so daß ihm die oft sehr abstrakte Denk- und Vorgehensweise des an der Theoriebildung orientierten Wissenschaftlers als

¹⁹ Vgl. dazu Kubicek, 1975, S. 13 ff.

zu praxisfern erscheint.²⁰ In einem solchen Spannungsverhältnis stehend muß - unter Zielsetzung eines Brückenschlages zwischen beiden Lagern - auch das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre definiert werden. Die Betriebswirtschaftslehre wird so im allgemeinen als angewandte (Sozial-) Wissenschaft eingestuft;²¹ ihr Praxisbezug ist somit offensichtlich eine *conditio sine qua non*.²²

Eine so konzipierte Wissenschaft kommt ohne Forschung im empirischen Feld demnach nicht aus.²³ Dies gilt insbesondere für die Personal- und Organisationsforschung. Welche Forschungstechnik hierbei allerdings am erfolgversprechendsten ist, bleibt - gerade bezüglich der Erforschung von noch weitgehend unbekannten realen Phänomenen - bisher ungeklärt.²⁴ Es stehen sich hier zwei Hauptströmungen empirischer Sozialforschung gegenüber: die *quantitative* und die *qualitative* Sozialforschung.²⁵

Die *quantitative* Vorgehensweise hat ihre Wurzeln im kritischen Rationalismus.²⁶ Ihr Ausgangspunkt ist die Annahme, daß zwischen natur- und geisteswissenschaftlicher Methodologie kein grundlegender Unterschied besteht und das soziale Leben nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten abläuft, die der Forscher beobachten und erklären kann.²⁷ Das Forschungsziel ist es, kausale und/oder funktionale Zusammenhänge - etwa innerhalb von Unternehmungen - zu entdecken und abzubilden, wobei versucht wird, unter analytisch abstrahierender Vorgehensweise die beobachteten Phänomene zu erklären. Die quantitative Forschung ist damit auf die Generierung werturteilsfreier Aussagen gerichtet und bedient sich dazu stark standardisierter Erhebungsmethoden und

²⁰ Vgl. Schanz, 1988, S. V.

²¹ Vgl. Schanz, 1988, S. 33 ff. und 1977, S. 75 ff.

²² Nach Ulrich beginnt der Forschungsprozeß "in der Praxis, ist zur Hauptsache auf die Untersuchung des Anwendungszusammenhangs gerichtet und endet in der Praxis". Ulrich, 1981, S. 19.

²³ So auch Kubicek / Wollnik, 1973, S. 11.

²⁴ Vgl. Becker, 1993, S. 112.

²⁵ Dabei sind beide Ansätze nicht als prinzipiell unvereinbar sondern als sich ergänzende Alternativen zu verstehen. Vgl. Lamnek, 1995, S. 6 und 245 ff.

²⁶ Der kritische Rationalismus geht zurück auf Popper; vgl. dazu Popper, 1984 und 1972, für den deutschsprachigen Raum vgl. auch Albert, 1972 und 1980. Ausgangspunkt der Überlegungen Poppers war dabei vor allem die naturwissenschaftliche Forschung; dieser Umstand macht das vertretene, teilweise maximale wissenschaftstheoretische Anspruchsniveau verständlich. Vgl. dazu Witte, 1981, S. 15.

²⁷ Vgl. Lamnek, 1995, S. 39.

anspruchsvoller Analyseverfahren.²⁸ Daraus ergeben sich für den Forschungsprozeß umfangreiche wissenschaftstheoretische Anforderungen:²⁹

- Die wissenschaftliche Aussage soll eine räumlich und zeitlich uneingeschränkte Gesetzmäßigkeit enthalten (Forderung nach nomologischen Aussagesätzen).
- An der Spitze des theoretischen Systems sollen Axiome stehen, aus denen einzelne Sätze (Hypothesen) deduziert werden, so daß sich eine Pyramide mehrstufiger Ableitungen ergibt. Die Prüfung der abgeleiteten Hypothesen führt schließlich zur Falsifizierung oder vorläufigen Bewährung des Gesamtsystems (Forderung nach einer axiomatischen Verknüpfung der Aussagen).
- Ein Explanans (singuläres Ereignis) soll nach dem Hempel-Oppenheim-Schema aus einem Explanandum (generelle Aussage) erklärt werden, wobei die wissenschaftliche Wenn-Dann-Aussage ohne Ausnahme Gültigkeit hat (Forderung nach einer Erarbeitung deterministischer Gesetzesaussagen).
- Schließlich sollen die theoretischen Sätze empirischen Überprüfungen unterzogen werden (Forderung nach empirischer Bewährung).

Gemessen an diesen Ansprüchen muß der Entwicklungsstand empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung "als Inventur der Mängel erscheinen."³⁰ Die Anforderungen der Nomologie, der Axiomatisierung, des Determinismus und der Bewährung führen - wenn sie als absolute Normen angewendet werden - zu einer "chronischen Unreife" der empirischen Sozialforschung.³¹

Vor diesem Hintergrund erscheint es für eine als Sozialwissenschaft verstandene Betriebswirtschaftslehre sinnvoll, diese hohen Anforderungen zu modifizieren und sie - unter "grundsätzlicher Beibehaltung als Fernziele - der gra-

²⁸ Vgl. Becker, 1993, S. 113.

²⁹ Vgl. Witte, 1981, S. 14 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

³⁰ Witte, 1981, S. 20. Kubicek führt zusätzlich eine Reihe von methodisch-technischen Problemen hinsichtlich der Prüfstrategie empirischer Forschung an, die den Autor dazu veranlassen, den Beitrag der auf formalen Kriterien der Hypothesenprüfung ausgerichteten Forschungsstrategie zum wissenschaftlichen Fortschritt als äußerst fraglich einzustufen. Vgl. Kubicek, 1977, S. 8 f.

³¹ Kirsch, 1981, S. 189 ff. in Anlehnung an Walter-Busch, 1977, insbesondere S. 219 ff. Die Autoren gehen davon aus, daß diese Unreife trotz ständiger Verbesserung prinzipiell nicht behebbar ist, da nahezu alle sozialwissenschaftlichen Aussagensysteme erhebliche Begründungsdefizite aufweisen und außerdem von Wertungen des Forschers beeinflusst sind, die oft nur schwerlich zu erkennen und zu rekonstruieren sind. Vgl. Kirsch, 1981, S. 190 und Kirsch, 1984, S. 755. In diesem Sinne auch Stegmüller, 1975, S. 140, der Subjektivität bzw. hermeneutisches Verständnis als generelle Einflußfaktoren bei der Durchführung von Forschungsvorhaben identifiziert.

duellen Erfüllbarkeit zugänglich zu machen."³² Kubicek schlägt deshalb eine Konstruktionsstrategie empirischer Forschung vor, die "die Konstruktion wissenschaftlicher Aussagen als einen von theoretischen Absichten geleiteten und auf systematischem Erfahrungswissen basierenden Lernprozeß" begreift, "der sowohl die Gewinnung von Erfahrungswissen als auch seine kreative Umsetzung in theoretische Aussagen problematisiert."³³

Mit der Akzeptanz einer Methodenkonkurrenz in der Betriebswirtschaftslehre sollte ein insgesamt breiterer und unter Umständen auch tieferer Zugang zu komplexen, qualitativen und/oder schlecht strukturierten Problemen ermöglicht werden.³⁴ Insbesondere zur Erfassung spezifischer und subjektiver Situationen sind die objektivierenden quantitativen Methoden kaum geeignet; sie werden der Bedeutung "weicher" Faktoren innerhalb organisationsinterner Prozesse nicht gerecht.³⁵ Hier liegen Vorteile der *qualitativen* Sozialforschung, die zwar durch ihre explorativ-induktive Vorgehensweise mit dem kritisch-rationalistischen Wissenschaftsverständnis kollidiert, andererseits aber den Vorteil hat, das "Verstehen sozialer Wirklichkeit durch Herausfiltern von Intentionen, Motiven, Zielen oder Zwecken menschlichen Handelns"³⁶ zu ermöglichen oder zumindest zu erleichtern.³⁷

An die Stelle einer wohl-formulierten Theorie, wie sie in den naturwissenschaftlichen Disziplinen zu finden ist, tritt - da sich der Forscher regelmäßig mit einem schlecht-strukturierten Kontext konfrontiert sieht - ein theoretischer Bezugsrahmen, der in der Regel lediglich eine Vorform einer wohl-formulierten

³² Witte, 1981, S. 21. In diesem Sinne auch Grochla, 1978, S. 61.

³³ Kubicek, 1977, S. 13.

³⁴ Vgl. Becker, 1993, S. 115. Zum theoretischen Pluralismus vgl. auch Schanz, 1988, S. 16 ff., Kubicek, 1977, S. 12 ff. sowie Wollnik, 1977, S. 38 ff.

³⁵ Vgl. Berthel / Herzhoff / Schmitz, 1990, S. 20. Zur Bedeutung weicher Erfolgsfaktoren vgl. insbesondere Peters / Waterman 1982 bzw. 1983.

³⁶ Becker, 1993, S. 113.

³⁷ Quantitative und qualitative Ansätze sollten jedoch nicht im Sinne einer grundsätzlichen Arbeitsteilung verstanden werden. Eine Trennung derart, daß die qualitative Forschung die Exploration neuer und theoretisch kaum strukturierter Problembereiche abdeckt und Hypothesen formuliert, für deren Überprüfung dann die quantitative Forschung zuständig ist, trägt der wechselseitigen Beziehung zwischen den zugrundeliegenden Methodologien nicht ausreichend Rechnung. Vgl. Becker, 1993, S. 115 sowie vertiefend Lamnek, 1995, S. 100 ff. und die dort angegebene Literatur.

Theorie darstellt.³⁸ Ein solcher Bezugsrahmen erleichtert dem Praktiker zunächst die Formulierung akzeptabler Problemdefinitionen, dann die Zerlegung globaler Probleme in einfachere Teilprobleme sowie schließlich die Entwicklung entsprechender Lösungshypothesen.³⁹ Dem Forscher dient er in erster Linie zur Ordnung des Denkens über komplexe reale Probleme sowie der Leitung explorativer Beobachtungen; mit Hilfe der so nach und nach gewonnenen Beobachtungssätze kann der Bezugsrahmen dann seinerseits verfeinert und besser strukturiert werden.⁴⁰

Der Einsatz von Bezugsrahmen ist aus mehreren Gründen insbesondere für die Personal- und Organisationsforschung geeignet. Zunächst verschärfen die Wandlungsprozesse im Umsystem⁴¹ der Organisationen und die zunehmende Komplexität die Problematik, reale Phänomene in ihrer Gänze zu erfassen. Hinzu kommt, daß die Untersuchungsobjekte aktiv und veränderlich sind. Da sie zusätzlich auch verschieden interpretierbar sind, ist ihre Erfassung doppelt problematisch. Organisatorische Gestaltungshandlungen - und unter solche ist auch die Neugestaltung eines BVW zu subsumieren - sind Maßnahmen der sozialen Beeinflussung, die darauf ausgerichtet sind, bestimmte Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern bewußt herbeizuführen. Zentraler Punkt im Rahmen der Planung derartiger Maßnahmen ist es, die Reaktion der Betroffenen zu antizipieren.⁴² Denn letztlich werden organisatorische Regelungen nur aufgrund von Erwartungen an das Verhalten der Organisationsmitglieder geschaffen; erst deren effektive Verhaltensweisen entscheiden aber letztlich über den Erfolg der getroffenen Maßnahmen. Dabei setzt die Erfüllung der Erwartungen die Akzeptanz seitens der Betroffenen voraus. Wesentlich ist daher die Erfassung der primär verhaltensbestimmenden individual-psychologischen und sozial-psychologischen Einflußfaktoren, also der Persönlichkeitsstruktur sowie des Führungsverhaltens und der zwischenmenschlichen Beziehungen.⁴³

³⁸ Vgl. Kirsch, 1984, S. 758. Obwohl die meisten theoretischen Bezugsrahmen niemals den Status einer wohl-formulierten Theorie erreichen, spielen sie dennoch eine große Rolle in der wissenschaftlichen Diskussion, da sie in der Lage sind, aufgrund ihrer großen Reichweite und Reichhaltigkeit gerade komplexere Problemzusammenhänge zu systematisieren.

³⁹ Vgl. Kirsch, 1971, S. 242.

⁴⁰ Vgl. Kirsch, 1984, S. 761.

⁴¹ Vgl. Kubicek / Thom, 1976, Sp. 3987, die zwischen Umsystem als endlicher und Umwelt als unendlicher Menge externer Elemente unterscheiden.

⁴² Vgl. Kubicek, 1975, S. 15.

⁴³ Vgl. Staehle, 1977, S. 104 f.

Bei der Verwendung von Bezugsrahmen bietet es sich an, diesen - in Referenz zu den Erkenntnisfortschritten im Verlaufe des Forschungsprozesses - qualitativ zu differenzieren. Dabei liegt dem empirischen Forschungsprojekt ein sogenannter Konzeptions- bzw. Forschungsrahmen als Orientierungshilfe zugrunde, während ein Erklärungsrahmen im Ergebnis als Deskriptions- und Erklärungs-muster dient.⁴⁴ Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung des *Konzeptionsrahmens* als Systematisierung des Vorverständnisses des Forschers und als Basis für die Generierung von Forschungs- bzw. Arbeitshypothesen.⁴⁵ Im Gegensatz zur quantitativen Forschungsmethodik - bei der der sogenannte Entdeckungszusammenhang als Prozeß für die Aufstellung von Hypothesen ausgeklammert wird⁴⁶ - wird die Generierung der Arbeitshypothesen durch die sorgfältige Erarbeitung des Konzeptionsrahmens dokumentiert. Die Grundlage für die Formulierung ist weitgefächert und reicht von einem umfangreichen Literaturstudium über die Umsetzung von Praxiserfahrungen und Expertengesprächen bis hin zu Plausibilitätsüberlegungen und Intuition.⁴⁷ Am Ende des explorativen Forschungsprozesses steht ein *Erklärungsrahmen* als (vorläufiges) Endergebnis, der "die als relevant angegebenen Problemelemente, deren Beziehungen und eine eigene Interpretation der erhobenen Daten" enthält.⁴⁸ Durch die Überarbeitung des Bezugsrahmens im Verlaufe des Forschungsprozesses kann "eine schrittweise Objektivierung hin zu einem intersubjektiv akzeptierten Bezugsrahmen erreicht werden," aus dem sich dann erste Gestaltungshinweise ableiten lassen.⁴⁹

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird eine Einzel-Fallstudie als Instrument der Grundlagenforschung eingesetzt.⁵⁰ Da sich eine solche Fallstudie auf eine

⁴⁴ Vgl. Becker, 1993, S. 118. Ähnliche Vorgehensweisen finden sich bei Kirsch, 1984, S. 761, Grochla, 1978, S. 61 ff. sowie Kubicek, 1975, S. 78 ff.

⁴⁵ Arbeitshypothesen sind dabei Aussagen über vermutete Beziehungen in der Realität, die das Verständnis des Forschers wiedergeben, ohne daß Behauptungen über ihre tatsächliche Gültigkeit aufgestellt werden.

⁴⁶ Vgl. Kubicek, 1975, S. 38 f.

⁴⁷ Vgl. dazu Becker, 1993, S. 120 und Kubicek, 1975, S. 20 ff.

⁴⁸ Becker, 1993, S. 122.

⁴⁹ Staehle, 1977, S. 113. Im Sinne einer Aufhebung zwischen Entdeckungs- und Begründungszusammenhang auch Becker, 1993, S. 121 und Kubicek, 1977, S. 14. Diese Gestaltungshinweise sind - aufgrund der eingeschränkten Datenbasis - streng von (generellen) Gestaltungsempfehlungen zu trennen, die erst aus einem empirisch abgesicherten Entscheidungsrahmen abgeleitet werden können. Siehe dazu auch die folgenden Fußnoten 56 und 60.

⁵⁰ Vertiefend zur Fallstudie als Forschungsmethode vgl. Lamnek, 1995a, S. 4 ff.

Sammlung und Auswertung von Daten einer einzigen Unternehmung bezieht - die Datenbasis mithin sehr stark eingeschränkt ist - ist eine umfassende Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse von vornherein nicht zu erwarten.⁵¹ Trotzdem erscheint diese Methode für den vorliegenden Problemzusammenhang am geeignetsten zu sein, weil nur eine detaillierte Erhebung der subjektiven Situation der Betroffenen eine fruchtbare Analyse der Problemstellung zu erlauben scheint.⁵² Hier sollte das explorative Potential der Fallstudie, das als größter Vorteil dieses Forschungsdesigns gewertet werden kann,⁵³ zum besseren Verständnis des Forschungsgebietes und -objektes beitragen, und zwar im Sinne der Erfassung, Präzisierung, Strukturierung und des Versuchs der Erklärung von Problemzusammenhängen.⁵⁴

Demzufolge kann eine explorative Studie drei Funktionen erfüllen, die hinsichtlich der Zielsetzung dieser Arbeit als sehr wesentlich eingestuft werden können:⁵⁵

- Die Erfassung realer Phänomene durch Beschreibung wichtiger Komponenten und deren Beziehungen (*deskriptive* Funktion). Zu erarbeiten sind in diesem Zusammenhang zuerst diejenigen Faktoren, die auf die Effizienz der eingeleiteten Entwicklungsmaßnahmen des BVW Einfluß nehmen.
- Die erkannten Beziehungen werden in hypothetischer Form - empirisch begründet - erfaßt (*erklärende* Funktion). Es sind also auf Grundlage der herausgearbeiteten Zusammenhänge Forschungshypothesen zu formulieren, die dann als Vorstufe zu (effizienz-) erklärenden Aussagen zu verstehen sind.
- Schließlich kann - basierend auf der Analyse möglicher Problemfelder und der erarbeiteten theoretischen Grundlagen - die Abfassung handlungsleitender Aussagen angestrebt werden (*praktische* Funktion). Mit diesen Aussagen sollen dem Praktiker grundsätzliche Entscheidungshilfen an die Hand

⁵¹ Auf dem Argument der mangelnden Generalisierbarkeit der Ergebnisse aufgrund der Ungültigkeit der Induktion basiert auch die methodologische Umstrittenheit der Fallstudie aus kritisch-rationaler Sicht. Wie oben bereits ausgeführt, kann eine solche Vorgehensweise im Rahmen des Entdeckungszusammenhangs jedoch durchaus als vielversprechend angesehen werden. Vgl. dazu auch Boos, 1993, S. 37. Der Vorwurf, daß der festgestellte Variablenzusammenhang nur in seltenen Fällen nomologischer Natur ist, trifft im übrigen die empirische Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich. Vgl. dazu Witte, 1974, Sp. 1275 f.

⁵² Gerade im Rahmen handlungsorientierter Forschung hat die intensive Erforschung eines einzelnen Falles "eigenständigen Wert". Boos, 1993, S. 39.

⁵³ Vgl. Kubicek, 1975, S. 59 f.

⁵⁴ Berthel / Herzhoff / Schmitz, 1990, S. 9.

⁵⁵ Vgl. dazu Becker, 1993, S. 117 sowie Berthel / Herzhoff / Schmitz, 1990, S. 9 f.

gegeben werden, die ihm eine effizientere Gestaltung des BVW ermöglichen - allerdings unternehmungsindividuell und unter Berücksichtigung der spezifischen Ausprägungen der als relevant herausgearbeiteten situativen Faktoren.⁵⁶

Die einzelnen Funktionen geben bereits einen deutlichen Hinweis auf die Art der Durchführung von Fallstudien und damit auch auf den Aufbau dieser Arbeit, der im folgenden Gliederungspunkt ausführlicher dargestellt wird. Die einzelnen Schritte der methodischen Vorgehensweise sind in obigen Abbildung 1 noch einmal überblickartig zusammengestellt.

⁵⁶ Diese Formulierung ist bewußt sehr vorsichtig gewählt, da es aufgrund der Ausführungen zur eingeschränkten Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse hier nicht um die Abgabe von Gestaltungsempfehlungen in Form von Patentrezepten gehen kann.

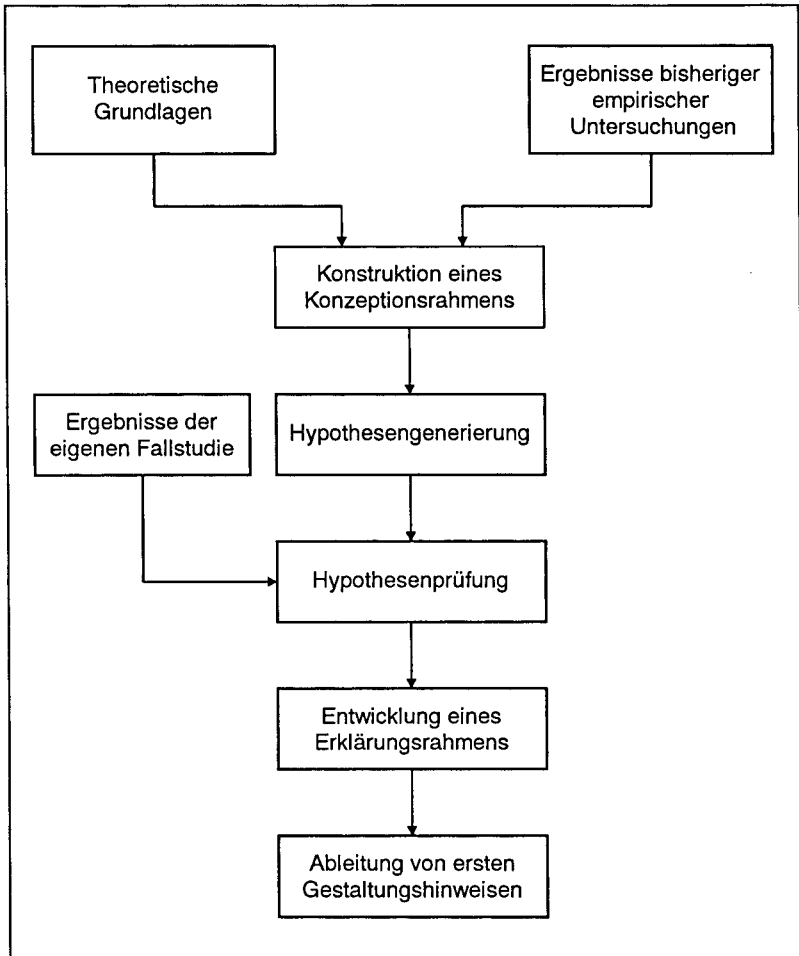


Abb. 1: Methodische Vorgehensweise

4. Aufbau der Arbeit

In Kapitel A wurde aufbauend auf einer Einführung in den Problemzusammenhang die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit beschrieben. Ferner wurden das dabei zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis und die daraus abgeleitete

methodische Vorgehensweise erläutert. Die folgenden Ausführungen zum Aufbau der Arbeit bilden den Abschluß dieses ersten Kapitels.

Die für die Untersuchung erforderlichen allgemeinen theoretischen Grundlagen zur Organisationsentwicklung und zum Betrieblichen Vorschlagswesen sind Gegenstand des Kapitels B. Dort erfolgt auch eine Erläuterung der Zielsetzungen und die Darstellung der Ansatzpunkte des Idee-Fix-Projektes bei der AGFA-Gevaert AG, das Untersuchungsgegenstand der durchzuführenden Fallstudie ist. Dabei ist die direkte Zielsetzung des Projektes von der oben beschriebenen Zielsetzung der Arbeit zu unterscheiden. Letztere ist ersterer hierarchisch übergeordnet.

Die Struktur des Konzeptionsrahmens wird dann in Kapitel C entwickelt. Auf die besondere Bedeutung situativer Gegebenheiten für den Untersuchungsgegenstand ist oben ebenso bereits hingewiesen worden wie auf die Notwendigkeit einer Analyse der Handlungssituation der Unternehmungsmitglieder. Insoweit ist die Erhebung der subjektiven Situationseinschätzung der Vorgesetzten und Mitarbeiter notwendig. Deshalb findet der Konzeptionsrahmen seine theoretische Fundierung im Situativen Ansatz der Organisationstheorie, da dieser das Verhalten der Organisationsmitglieder als Effizienz-Determinante explizit erfaßt. Gleichwohl ist es erforderlich, das Grundmodell des Situativen Ansatzes partiell zu modifizieren und an die Anforderungen des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes anzupassen.

Um festzustellen, ob und inwieweit die Zielsetzungen des Projektes mittels der inhaltlichen und organisatorischen Änderungen erreicht werden, erfolgt in Kapitel D die Darstellung und Operationalisierung der Projekt-Effizienz als Maßstab für den Zielerreichungsgrad der eingeleiteten Maßnahmen. Den bereits angestellten Überlegungen entsprechend, ist dabei bei den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern direkt anzusetzen. So finden interpretative Elemente besondere Berücksichtigung, da die bloße Auswertung der bekannten (objektiven) Kennzahlen⁵⁷ unzureichend wäre.

Gegenstand des Kapitels E ist - unter Rückgriff auf den Situativen Ansatz - die Beschreibung der im Konzeptionsrahmen systematisierten Einflußfaktoren und ihrer Auswirkungen auf die Effizienz. Mögliche Einflüsse auf die Projekt-Effizienz gehen aus von den Dimensionen der Organisationsstruktur, den Eigen-

⁵⁷ Siehe dazu D.1.

schaften und dem Verhalten der Vorgesetzten, den Eigenschaften der Mitarbeiter und der Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung. An die Beschreibung dieser Komponenten schließt sich daher eine entsprechende Hypothesengenerierung und Operationalisierung an. Die sich aus den Kapiteln D und E ergebenden Fragebogen befinden sich im Anhang der Arbeit.⁵⁸ Die Fragebogen dienen ferner dazu, Ursachen und Gründe für das Verhalten der Unternehmungsmitglieder herauszuarbeiten. Im Vordergrund steht dabei die Identifikation möglicher Barrieren, die die Teilnahme am Vorschlagswesen bezw. verhindern.⁵⁹

Anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung (als Anwendung des Konzeptionsrahmens) können im Kapitel F dann die zuvor aufgestellten Arbeitshypothesen geprüft werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse können zur Konstruktion eines Erklärungsrahmens durch entsprechende Überarbeitung des Konzeptionsrahmens beitragen. Abschließend werden dann - aufgrund der Datenbasis und der methodischen Vorgehensweise äußerst vorsichtig - Gestaltungshinweise gegeben, die jedoch nur ein vorläufiges Forschungsergebnis darstellen und ihrerseits - als Forschungshypothesen formuliert - im Zuge nachfolgender Untersuchungen weiter geprüft werden können.⁶⁰

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und einem kurzen Ausblick. Die Abbildung 2 stellt den Aufbau dieser Arbeit noch einmal im Überblick dar.

⁵⁸ Siehe Anlage 3.

⁵⁹ Siehe zu Barrieren, die Unternehmungsmitglieder von einer Beteiligung am bzw. einer Unterstützung des BVW abhalten, die Gliederungspunkte B.3.2.1. und B.3.2.2. sowie E.2.6. und E.3.5.

⁶⁰ Durch die Prüfung von aus dem Erklärungsrahmen abgeleiteten Forschungshypothesen kann der Erklärungsrahmen zu einem Entscheidungsrahmen weiterentwickelt werden. Dieser Entscheidungsrahmen, der durch großzahlige Erhebungen auch quantitativ abgesicherter ist, erlaubt dann die Formulierung konkreter Handlungsanweisungen an den Praktiker.

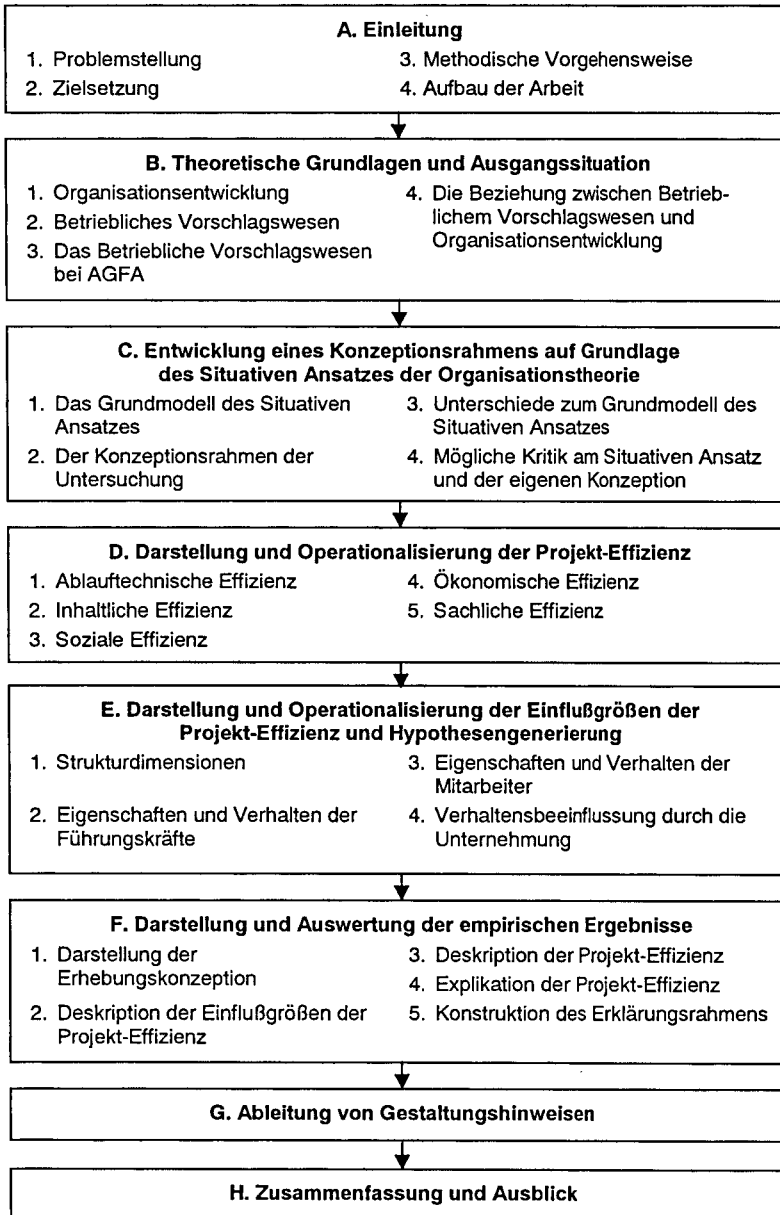


Abb. 2: Aufbau der Arbeit

B. Theoretische Grundlagen und Ausgangssituation

1. Organisationsentwicklung

1.1. Begriff, Grundwerte und Ziele der Organisationsentwicklung

Organisationen stehen als offene sozio-technische Systeme in Wechselbeziehung zu der sie umgebenden Umwelt. Sie verändern sich laufend,¹ teils aus sich heraus, teils als Reaktion auf Veränderungen dieser Umwelt. Ein Teil dieser Wandlungsprozesse ist nicht intendiert und somit eher zufällig; im Gegensatz dazu steht ein *geplanter Wandel*, der zum Ziel hat, die Funktionsweise der gesamten Organisation oder zumindest wesentliche ihrer Teile im Hinblick auf eine Effizienzverbesserung zu verändern.²

Eine Form des geplanten Wandels von Organisationen ist die Organisationsentwicklung,³ bei der mit Hilfe von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen ein umfassender organisationaler Veränderungsprozeß nicht nur initiiert sondern auch unterstützend begleitet wird.⁴

Die kaum mehr überschaubare Anzahl von Publikationen zum Thema "Organisationsentwicklung" dokumentiert anschaulich dessen Popularität.⁵ Ein einheitliches Verständnis von Organisationsentwicklung hat sich (bisher) jedoch nicht durchgesetzt.⁶ Trotzdem lassen sich aus den unterschiedlichen Literaturbeiträgen zumindest hinsichtlich der Zielsetzung von OE-Maßnahmen ein-

¹ Vgl. Comelli, 1995, S. 588.

² Vgl. Staehle, 1994, S. 558 sowie Gebert, 1993, Sp. 3008 ff. Speziell zur Thematik des "geplanten Wandels" vgl. auch Kirsch / Esser / Gabele, 1979.

³ Im folgenden wird der Begriff "Organisationsentwicklung" grundsätzlich ausgeschrieben. Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird auf die allgemein gebräuchliche Abkürzung OE jedoch dann zurückgegriffen, wenn der Begriff Organisationsentwicklung Teil eines zusammengesetzten Substantives ist (z.B. OE-Maßnahme, OE-Prozeß etc.).

⁴ Vgl. Staehle, 1994, S. 867 ff. Vertiefend auch Cummings / Huse, 1989 bzw. Cummings / Worley, 1993.

⁵ Vgl. Trebesch, 1982, S. 37 ff. Der Autor zitiert allein 50 verschiedene OE-Definitionen aus der Literatur.

⁶ Vgl. Langosch, 1990, S. 3 und Trebesch, 1982, S. 47 ff. Anderer Ansicht sind French / Bell, die bereits 1977 von einer inzwischen ziemlich genauen Beschreibung des OE-Begriffs in der Literatur ausgehen und davon auch in neueren Auflagen nicht abrücken; vgl. French / Bell, 1977 und 1994, S. 31.

heitliche Charakteristika extrahieren:⁷ Der Prozeß der Organisationsentwicklung ist gerichtet auf die "Verbesserung des Problemlösungspotentials und der Innovationsfähigkeit des Gesamtsystems [...] sowie (die) Ausweitung von Chancen zur individuellen Entfaltung aller Systemmitglieder"⁸, also auf das simultane Erreichen von Zielen der Organisation einerseits und Zielen ihrer Mitglieder andererseits.⁹ Diese Ziele können insgesamt zu den beiden folgenden Zielbündeln zusammengefaßt werden: Für die Organisation geht es um die Steigerung der Leistungsfähigkeit (Effizienzaspekt) und für die Mitarbeiter um eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens (Aspekt der Humanität).¹⁰

Inwieweit bei diesen Zielbündeln von Zielkomplementarität gesprochen werden kann, ist allerdings - besonders mit Blick auf eine (Gleich-) Gewichtung - umstritten,¹¹ denn letztlich basieren Strukturen, die Effizienz und Humanität ermöglichen, auf den Entscheidungen der Unternehmungsführung, deren Interessen sich in aller Regel doch mehr oder weniger deutlich von denen der übrigen Unternehmungsmitglieder unterscheiden.¹² Trotzdem scheint sich die Überzeugung durchzusetzen, "daß es Wege und Methoden gibt, um eine Stärkung der Effektivität und Leistungskraft einer Organisation *und* eine Humanisierung der Arbeit unter Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse gleichzeitig zu erreichen."¹³

Ausgehend von dieser Zielkonzeption lassen sich als Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung der personale und der strukturelle Ansatz unterscheiden, wobei ersterer primär auf Personen im zu verändernden Sozialsystem, letzterer auf dessen Organisationsstruktur Einfluß nimmt.¹⁴ Struktur- und Personalentwicklung können also als Komponenten der Organisationsentwicklung angesehen werden, durch die mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen der Ver-

⁷ Vgl. Comelli, 1995, S. 590.

⁸ Thom, 1992, Sp. 1478.

⁹ Vgl. Comelli, 1995, S. 590 f.

¹⁰ Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1478 und Becker / Langosch, 1984, S. 15 ff. sowie vor allem auch Beckhard, 1972, S. 9 ff. und Gebert, 1974, S. 11.

¹¹ Vgl. Thom, 1992, Sp. 1486 sowie allgemein auch Seidel, 1978, S. 150, der bezüglich einer stärkeren Mitarbeiterorientierung der Führung von einer "Umwegproduktion" spricht, die zur verbesserten Sachaufgabenerfüllung in Kauf zu nehmen ist.

¹² Vgl. Staehle, 1994, S. 870 f.

¹³ Comelli, 1995, S. 591.

¹⁴ Vgl. Gebert, 1987, S. 39 ff. und Kieser, 1987, S. 48 ff.

haltensmuster sowie des Stellen- und Kommunikationssystems angestrebt werden.¹⁵

Für einen letztlich erfolgreichen OE-Prozeß ist es wichtig, daß personaler und strukturaler Ansatz gleichzeitig zur Anwendung kommen,¹⁶ da den organisatorischen Anforderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung einerseits durch Personalentwicklung entsprochen werden muß, andererseits die Maßnahmen der Personalentwicklung aber ihrerseits von strukturellen Maßnahmen flankiert werden sollten.¹⁷ Die Entscheidung, wo im konkreten Einzelfall die Schwerpunkte zu setzen sind, kann nicht allgemein sondern nur in Abhängigkeit von der Unternehmungssituation entschieden werden, wobei speziell die Einsicht und Reife der Systemmitglieder berücksichtigt werden müssen.^{18, 19}

Es ist jedoch unverkennbar, daß darüber hinaus auch die gesellschaftliche und wirtschaftliche Gesamtsituation diese Schwerpunktsetzung maßgeblich mitbeeinflusst. Im Laufe der geschichtlichen Entwicklung²⁰ der Organisationsentwicklung lassen sich so auch hinsichtlich des Hauptansatzpunktes deutliche Schwankungen feststellen: Organisationsentwicklung geht zurück auf die Arbeiten von *Lewin*²¹ und hat daher ihre Wurzeln in der Sozialpsychologie, was in den Anfängen (den 50er Jahren) zunächst zu einer Überbetonung der sozialpsychologischen Komponente führte.²² In den 70er Jahren rückte mehr und mehr die Organisationsstruktur als Erfolgsdeterminante von Unternehmungen in den Mittelpunkt des (Forschungs)-Interesses,²³ wodurch die strukturellen

¹⁵ Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1477.

¹⁶ Vgl. Thom / Zaugg, 1995, S. 11 und Thom, 1997, S. 206.

¹⁷ Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1480.

¹⁸ Vgl. Thom, 1992, Sp. 1482.

¹⁹ Die Abgrenzung der beiden Konzepte Organisationsentwicklung und Personalentwicklung erfolgt in der Literatur nicht einheitlich. Es ergeben sich zum Teil starke Überschneidungen in den Definitionen. Einige Ansätze betrachten die Personalentwicklung als Teilkonzept der Organisationsentwicklung (vgl. beispielsweise Conradi, 1983, S. 34), andere umgekehrt die Organisationsentwicklung als Teilkonzept der Personalentwicklung (vgl. Neuberger, 1991, S. 12). Überwiegend wird jedoch die Meinung vertreten, daß Organisationsentwicklung und Personalentwicklung letztlich zwei sich ergänzende und wechselseitig bedingende Konzepte sind (vgl. Staehle, 1992, Sp. 1480, Berthel, 1995, S. 230 f., Drumm, 1992, S. 281 sowie zur Gesamtproblematik Thom / Zaugg, 1995, S. 16 ff.).

²⁰ Einen Überblick findet sich in French / Bell, 1994, S. 37 ff. und 1977, S. 33 ff.

²¹ Vgl. Lewin, 1947, S. 5 ff. und Lewin, 1951 bzw. 1963.

²² Vgl. Staehle, 1979, S. 26.

²³ Vgl. hierzu die in Kapitel E.1. zitierte Literatur.

Gestaltungsmaßnahmen in Organisationen auch für Prozesse der Organisationsentwicklung sprunghaft an Bedeutung gewannen. Mit Beginn der 80er Jahre und der Entdeckung der "weichen" Erfolgsfaktoren²⁴ ist tendenziell wieder eine Abkehr von Strukturen hin zu Werten und Normen feststellbar, wodurch die soziale Komponente wieder deutlich an Gewicht gewinnt.²⁵

Unter Berücksichtigung der oben herausgearbeiteten Hauptzielsetzungen und Grundwerte wird in dieser Arbeit folgendes Verständnis von Organisationsentwicklung zugrundegelegt: Organisationsentwicklung ist ein systematisch geplanter und gelenkter Prozeß, der darauf gerichtet ist, Strukturen und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation so zu verändern, daß die Leistungsfähigkeit der Organisation im ökonomischen *und* sozialen Bereich verbessert wird.

Damit läßt sich Organisationsentwicklung vor allem in zweierlei Hinsicht von der herkömmlichen Reorganisation unterscheiden: Zum einen ist die Organisationsentwicklung nicht in erster Linie auf die Erreichung eines von vornherein fest operationalisierten Ziels ausgelegt, sondern es steht der Prozeß als solcher im Vordergrund.²⁶ Innerhalb dieses Prozesses werden deshalb auch letztlich immer nur Teilziele im Zuge einer ständigen Evolution aller Systeme erreicht.²⁷ Zum anderen wird im Rahmen der Organisationsentwicklung neben der Sachebene auch die Beziehungsebene verstärkt in den Entwicklungs- und Veränderungsprozeß integriert.²⁸

²⁴ Vgl. vor allem die Arbeit von Peters / Waterman, 1982.

²⁵ Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1478.

²⁶ Vgl. Comelli, 1995, S. 597.

²⁷ Die Organisation ist somit ausgerichtet auf einen kontinuierlichen Fortschritt, der in der Verbesserung der Bedürfnisbefriedigung der von Unternehmungen und deren Aktivitäten direkt und indirekt Betroffenen liegt. Orientiert an dieser Leitidee ist die Organisation bemüht um stetige Steigerung ihrer Lern- und Handlungsfähigkeit sowie ihrer Responsiveness bzgl. der an sie (von außen und innen) herangetragenen Bedürfnisse und Erwartungen. Vgl. hierzu Kirsch, 1990, insbesondere S. 330 ff. und 471 ff. sowie überblickartig Kirsch / Grebenc, 1986, S. 33 ff. und 1986a, 74 ff.

²⁸ Vgl. Bumann, 1991, S. 240 f.

1.2. Rollen und Phasen in Organisationsentwicklungsprozessen

In Prozessen der Organisationsentwicklung sind grundsätzlich drei Rollen wahrzunehmen. Unterschieden werden dabei der Change Agent, das Client System und der Change Catalyst.²⁹

- Change Agent

Aufgabe des Change Agent ist es, eine Beratungs- und Unterstützungsfunktion gegenüber dem zu verändernden Sozialsystem wahrzunehmen, um dieses so zu einer selbständigen Problemlösung zu befähigen. Als Moderator und Berater für den Prozeßverlauf benötigt der Change Agent vor allem auch verhaltens- bzw. sozialwissenschaftliches Wissen. Die Rolle des Veränderungshelfers kann dabei je nach Lage des Einzelfalls sowohl von einer Einzelperson als auch von einer Gruppe³⁰ ausgefüllt werden, wobei je nachdem, ob es sich beim OE-Berater um ein Mitglied der Organisation handelt oder nicht, von einem internen oder externen Change Agent gesprochen wird.³¹

- Client System

Das Client System ist das zu verändernde Sozialsystem, das sowohl die Gesamtunternehmung als auch Unternehmungsbereiche bzw. Abteilungen umfassen kann.³² Es nimmt im OE-Prozeß keine passive Objektrolle ein, sondern sollte den eigenen Wandel aktiv mitgestalten, so daß eine vertrauensvolle Beziehung zum Change Agent als ideal einzustufen ist. Die Einbindung des Client System äußert sich vor allem in dessen Beitrag zur Identifikation von Schwachstellen des Ist-Zustandes, bei der Identifikation möglicher Hindernisse sowie der Festlegung des Soll-Zustandes.

²⁹ Vgl. dazu etwa Staehle, 1992, Sp. 1483 f. und Thom, 1992, Sp. 1480 f. und Weber, 1989, Sp. 1564.

³⁰ Als Organisationsform kommt dabei etwa ein Gremium in Betracht. Vgl. vertiefend zur Gremienorganisation Seidel, 1992a, Sp. 714 ff.

³¹ Staehle warnt in diesem Zusammenhang davor, den Beitrag, den ein meistens nur kurzfristig eingesetzter und zu dem vom Auftraggeber abhängiger Berater zum organisatorischen Wandel beitragen kann, zu überschätzen. Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1483 f. Für einen internen Agent kann angeführt werden, daß er die zu verändernde Organisation und deren Wertesystem kennt und akzeptiert und deshalb eher evolutionär arbeiten wird. Für einen externen Berater spricht hingegen dessen breite Erfahrung und Unvoreingenommenheit im Sinne fehlender Betriebsblindheit; seine Vorgehensweise hat deshalb auch tendenziell revolutionäreren Charakter. Vgl. Staehle, 1994, S. 897.

³² Hoffmann nimmt eine Klassifikation von Klienten in die vier Typen Getriebener, Krisenbewältiger, kooperativer Problemlöser und Imagepfleger vor, geordnet nach der Intensität des Problemdrucks im Klientensystem. Vgl. Hoffmann, 1991, S. 93 ff.

- Change Catalyst

Zwischen dem Change Agent und dem Client System kann der Change Catalyst eine vermittelnde Funktion wahrnehmen. Auch die Rolle des Change Catalyst kann durch eine oder mehrere Personen ausgefüllt werden. Aufgrund seines höheren hierarchischen Ranges kann der Change Catalyst auch die Rolle eines Machtpromotors einnehmen, etwa um den Entwicklungsprozeß zu verlangsamen (um eine Überforderung des Klientensystems zu verhindern) oder zu beschleunigen.

Die in der OE-Literatur für den Änderungsprozeß selbst vorgestellten Phasenschemata gehen letztlich alle zurück auf die Überlegungen *Lewins* zur Kräftefeld-Analyse (Force-Field-Analysis):³³ Ausgehend von einem Gleichgewichtszustand, in dem die Kräfte, die auf Wandel drängen (driving forces) und die Kräfte, die den Status-quo beibehalten bzw. erhalten wollen (restraining forces), gleich stark sind, bestehen drei Möglichkeiten, das Gleichgewicht zu verändern:³⁴

1. Verstärkung der akzelerierenden Kräfte,
2. Verminderung der retardierenden Kräfte,
3. Umkehr der Richtung einer Kraft.

Hauptansatzpunkt für Wandlungsstrategien ist die systematische Verminderung der retardierenden Kräfte³⁵ und (möglichst) eine Umkehrung der Abwehrreaktionen in positiv akzelerierende Kräfte. Eine bloße Verstärkung der akzelerierenden Kräfte birgt hingegen die Gefahr, daß ein fruchtbarer Problemlösungsprozeß durch die Unterdrückung retardierender Interessen unterbleibt.³⁶ Abbildung 3 verdeutlicht den Verlauf eines Wandlungsprozesses als Übergang zwischen zwei Gleichgewichtsprozessen anhand eines Beispiels. Es wird deutlich, daß die Abteilungsleistung nicht linear auf ein höheres Niveau ansteigt, sondern durchaus auch Schwankungen im Sinne eines temporären Leistungsabfalles möglich sind.

³³ Vgl. Thom, 1992, Sp. 1481.

³⁴ Vgl. Lewin, 1947, S. 34 und Lewin, 1982, S. 278.

³⁵ Vgl. Staehle, 1994, S. 562.

³⁶ Vgl. Staehle, 1994, S. 562.

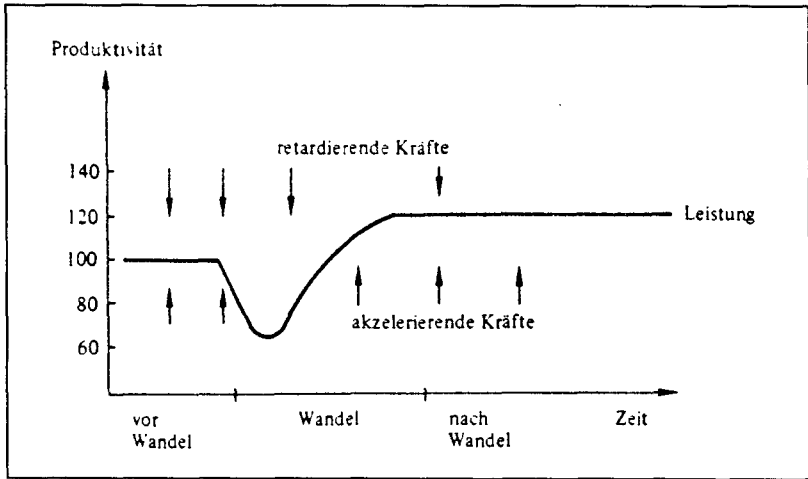


Abb. 3: Der Einfluß des Wandlungsprozesses auf das Leistungsverhalten einer Abteilung (Quelle: Staehle, 1994, S. 563, basierend auf Hellriegel / Slocum, 1976, S. 381).

Nach *Lewin* umfaßt ein erfolgreicher Wandlungsprozeß drei Aspekte:³⁷

1. Auftauen des bisherigen Gleichgewichtes (unfreezing)
2. Bewegung zu einem neuen Gleichgewichtszustand (moving)
3. Einfrieren des neuen Gleichgewichtes (refreezing)

In Anlehnung an dieses Modell hat *Schein* den Ablauf eines Beeinflussungsprozesses in drei Phasen eingeteilt:³⁸

Phase 1: Auftauen

Bisherige Abläufe und Verhaltensweisen werden vorsichtig in Frage gestellt; die Motivation für Änderungen wird geweckt.

Phase 2: Verändern

Umfassende Informationen über Richtung und Intention des Wandels sowie Einübung neuer Verhaltensweisen (Lernfeld).

³⁷ Vgl. Lewin, 1947, S. 34.

³⁸ Vgl. Schein, 1975, S. 129.

Phase 3: Einfrieren

Integration neuer Verhaltensweisen und Stabilisierung im Funktionsfeld.

Nun sind zwar Wandlungsprozesse für fortschrittsfähige Organisationen gleichsam wesensimmanent und jeder Stillstand wäre ein erklärungsbedürftiges Phänomen.³⁹ Trotzdem kann eine Organisation auf Dauer nur überleben, wenn sich zwischen den entgegengesetzten Kräften immer wieder ein Gleichgewicht einstellt: Ein langfristiges Übergewicht der wandlungsfeindlichen Kräfte würde eine Verkrustung alter Strukturen und Handlungsweisen begünstigen, während ein Übergewicht der progressiven Kräfte andererseits der notwendigen Systemstabilität entgegensteht.⁴⁰

Dieses Gleichgewicht ist allerdings - entsprechend dem Evolutionsgedanken - ein dynamisches, kein statisches. Vor diesem Hintergrund ist auch der Terminus des "refreezing" nicht mißzuverstehen: es bedeutet keine "Zementierung des Neuzustandes, sondern vielmehr eine Konsolidierung. Jedes soziale System muß in dynamischen Umsystemen offen für Änderungen bleiben".⁴¹

1.3. Strategien des Wandels

Ebenso wie sich die eigentlichen OE-Maßnahmen immer an der spezifischen Problem- und Bedürfnislage der betreffenden Organisation orientieren, muß auch die für die Umsetzung von OE-Maßnahmen gewählte Strategie situationsspezifisch bestimmt werden. Dabei geht es zunächst um die Frage, auf welcher Hierarchieebene angesetzt werden soll. Diesbezüglich können fünf Strategien unterschieden werden:⁴²

³⁹ Vgl. Kirsch, 1990, S. 471.

⁴⁰ Vgl. Staehle, 1994, S. 562.

⁴¹ Thom / Zaugg, 1995, S. 13.

⁴² Vgl. Porter / Lawler / Hackman, 1975, S. 473 ff. für die Strategien eins, zwei und vier sowie exemplarisch Comelli, 1985, S. 109 ff. Bartölke bringt zusätzlich zwei weitere Strategien (Strategie vertikaler bzw. diagonalen Schnitte), die aber letztlich für die Organisationsentwicklung wenig praktikabel erscheinen und deshalb hier ausgeklammert werden. Vgl. Bartölke, 1980, Sp. 1472 f.

1. Top-down-Strategie

Der OE-Prozeß startet an der Unternehmungsspitze und pflanzt sich von dort schrittweise über die Hierarchie nach unten fort.⁴³ Der Nachteil dieser Vorgehensweise liegt in der möglichen Mißtrauensbildung auf den unteren Ebenen; werden diese nicht (in ausreichendem Maße) mit eingeschlossen, kann dadurch die Entwicklung behindert, im ungünstigsten Fall auch blockiert werden.⁴⁴ Da es sich bei Organisationsentwicklung um eine partizipative Veränderungsstrategie handelt, die Betroffene zu Beteiligten machen will,⁴⁵ wäre gerade ein solcher Verlauf für den Erfolg der Maßnahmen insgesamt wenig förderlich. Der Vorteil dieser Strategie liegt indes in der guten Steuerbarkeit des Gesamtprozesses.⁴⁶

2. Bottom-up-Strategie

Die Veränderungen gehen hier von den unteren Hierarchieebenen aus, und obwohl deshalb besonders die Möglichkeit besteht, den Bedürfnissen und Erwartungen der unteren Hierarchieebenen Rechnung zu tragen, findet dieses Aktionsprinzip in der Praxis selten Anwendung.⁴⁷ Dennoch erscheint dieser Ansatz bei begrenzten Problemstellungen und für Teilphasen innerhalb eines umfangreicheren OE-Prozesses durchaus "praktikabel und erfolgversprechend".⁴⁸

3. Bipolare-Strategie

Bei dieser auch Sandwich-Strategie genannten Vorgehensweise handelt es sich um eine Kombination der beiden zuvor genannten Ansätze, bei der mit den Veränderungsaktivitäten gleichzeitig an Spitze und Basis begonnen wird.⁴⁹ Dem Vorteil, daß auf diese Weise das Gedankengut der Organisationsentwicklung am schnellsten in der gesamten Organisation verbreitet werden kann, steht dabei der Nachteil gegenüber, daß die unterschiedlichen

⁴³ Vgl. Comelli, 1995, S. 601.

⁴⁴ Vgl. von Rosenstiel, 1987, S. 17.

⁴⁵ Vgl. Gebert, 1993, Sp. 3008 f., Thom, 1992, Sp. 1479 sowie Neuberger, 1991, S. 242. Bei dieser Forderung handelt es sich allerdings nicht um eine genuine Vorgehensweise der Organisationsentwicklung, sondern vielmehr um ein Grundprinzip der Organisation zur Sicherstellung der Akzeptanz von organisatorischen Veränderungen. Vgl. Schmidt, 1994, S. 28 f.

⁴⁶ Vgl. von Rosenstiel, 1987, S. 17.

⁴⁷ Vgl. Hinterhuber, 1984, S. 61.

⁴⁸ Comelli, 1985, S. 110.

⁴⁹ Vgl. Comelli, 1995, S. 601.

Erwartungen von oberen und unteren Ebenen an die Organisationsentwicklung zu Konflikten und Blockierungen führen können.⁵⁰ Die Anforderungen an Koordination und Informationsfluß zwischen den Verantwortungsebenen sind demzufolge sehr hoch.⁵¹ Als zusätzliches Problem kommt die Situation der mittleren Führungsebenen hinzu, die sich leicht übergangen vorkommen können, was zu entsprechender Verunsicherung bzw. zu einer Abwehrhaltung führen kann.⁵²

4. Keil-Strategie

Im Gegensatz zur bipolaren Vorgehensweise fällt dem mittleren Management bei der Keil-Strategie die zentrale Rolle zu.⁵³ Der Veränderungsprozeß setzt in der Mitte der Hierarchie an und strahlt von dort nach oben und nach unten aus. Für die Weiterverbreitung des OE-Gedankens ist dabei entscheidend, daß das mittlere Management diesen auch nachhaltig vertritt, besonders nach oben hin.⁵⁴ Diese Voraussetzung ist auch gleichzeitig der kritische Punkt dieses Aktionsprinzips, dem *von Rosenstiel* den Vorteil bescheinigt, daß "auch nach einem Wechsel der Führungsspitze [...] mit einem Überleben der OE-Gedanken gerechnet werden" kann.⁵⁵

5. Multiple Nucleus-Strategie

Bei dieser Strategie wird in unterschiedlichen Abteilungen und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesetzt, indem dort (zunächst) abgegrenzte Probleme dezentral einer Lösung zugeführt werden.⁵⁶ Der Schwachpunkt dieser Vielfach-Strategie liegt in der Schwierigkeit, den sehr hohen

⁵⁰ Vgl. von Rosenstiel, 1987, S. 17.

⁵¹ Vgl. Hinterhuber, 1984, S. 61.

⁵² Vgl. Comelli, 1985, S. 111 f. Speziell zur Situation und Rolle der mittleren Manager in Unternehmungen siehe Stewart / Barsoux / Kieser / Ganter / Walgenbach, 1994 und Walgenbach / Kieser, 1995, S. 259 ff.

⁵³ Vgl. Hinterhuber, 1984, S. 61.

⁵⁴ Vgl. von Rosenstiel, 1987, S. 18.

⁵⁵ Von Rosenstiel, 1987, S. 18.

⁵⁶ Vgl. Comelli, 1985, S. 113.

Koordinationsbedarf in ausreichendem Maße zu decken.⁵⁷ Diese Aufgabe können sich überlappende Arbeitskreise wahrnehmen, in denen generelle Erfahrungen ausgetauscht werden.⁵⁸

Die klar strukturierte Darstellung der fünf Varianten darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese in der Praxis kaum in Reinkultur sondern vielmehr in Kombinationen und Varianten auftreten.⁵⁹ Schon deshalb läßt sich auch keine Strategie als "one best way" zur Lösung eines bestimmten Problems festlegen.⁶⁰ Speziell im Hinblick auf die Top-down-Strategie ist auch die Klassifizierung als solche nur sehr schwer möglich - denn ist eine Vorgehensweise schon deshalb top down zu nennen, weil die Unternehmungsspitze zustimmt, oder muß der Prozeß von ihr ausgehen oder sogar aktiv begleitet werden?⁶¹ Letztlich erscheint hier die Annahme plausibel, daß eine möglichst umfangreiche und glaubwürdige Unterstützung des Projektes durch das Top-Management die Effizienz der OE-Maßnahmen positiv beeinflußt. Die Ergebnisse von Untersuchungen der betrieblichen Praxis weisen jedenfalls in diese Richtung.⁶²

Neben diesen mehr technischen Überlegungen zum Ansatzpunkt organisatorischer Evolutionsprozesse unterscheiden *Chin / Benne* drei Strategieformen speziell mit Blick auf die Veränderung von Sozialsystemen:⁶³

⁵⁷ Umstritten ist in der Literatur, inwieweit sich dieser Ansatz überhaupt für ein umfassendes OE-Projekt eignet: Nach Comelli wird bei der Multiplen Nucleus-Strategie auf ein übergreifendes Gesamtkonzept bewußt verzichtet, während Hinterhuber von der Notwendigkeit ausgeht, daß die punktuellen Eingriffe nach einem "System" erfolgen. Vgl. dazu Comelli, 1995, S. 601 und Comelli, 1985, S. 113 sowie Hinterhuber, 1984, S. 63. Auch von Rosenstiel stellt das Erfordernis eines Einmündens in eine Gesamtstrategie heraus. Vgl. von Rosenstiel, 1987, S. 18. In diesem Sinne wohl auch Probst, 1992, S. 582.

⁵⁸ Vgl. Hinterhuber, 1984, S. 63.

⁵⁹ Vgl. Goerke, 1981, S. 53 f.

⁶⁰ Damit ist auch leicht einsichtig, daß gültige Aussagen über die generelle Effizienz und Vorziehwürdigkeit einer Strategie nicht zu treffen sind. Bereits in den 70er Jahren finden sich diesbezüglich widersprüchliche Aussagen in der Literatur. Vgl. exemplarisch Glasl, 1975, S. 151 ff., der die Top-down-Strategie favorisiert. Demgegenüber halten Beer / Huse weder die Prozeßunterstützung durch das Top-Management noch dessen Informiertheit über die Richtung der Entwicklung für einen erfolgreichen OE-Prozeß für notwendig; vgl. dazu Beer / Huse, 1977, S. 89.

⁶¹ Vgl. von Rosenstiel, 1987, S. 18 und auch Kahn, 1977, S. 284, der ebenfalls auf die unzureichende Beantwortung dieser Frage verweist.

⁶² Vgl. Comelli, 1985, S. 114.

⁶³ Die Einteilung der Strategien geht zurück auf Chin / Benne, 1975, S. 45 f. Eine detaillierte Beschreibung der folgenden Strategien findet sich bei Staehle, 1994, S. 881 ff.

1. Empirisch-rationale Strategien

Ausgegangen wird hier von der Annahme, daß ein Wandel dann von den Betroffenen akzeptiert wird, wenn sich dieser rational rechtfertigen läßt und dessen Vorteilhaftigkeit eingesehen wird.⁶⁴

2. Normativ-reedukative Strategien

Danach verlangt eine Änderung des menschlichen Verhaltens eine Veränderung der die Einstellung tragenden Werte und Normen im Sinne eines (aktiven) Lernprozesses.⁶⁵

3. Macht- und Zwangsstrategien

Diese Strategien stützen sich bei Veränderungen in erster Linie auf den Faktor "Macht". Um ein gewünschtes Verhalten zu erzielen, wird auf den einzelnen mittels eines Belohnungs- und Bestrafungssystems Druck ausgeübt.⁶⁶

Auch bei diesen Strategieformen ergeben sich bisweilen Überschneidungen. So muß selbstverständlich auch eine reedukative oder empirisch-rationale Strategie die betriebliche Machtsituation berücksichtigen, was jedoch nicht gleichbedeutend ist mit dem Einsatz von Machtmitteln.⁶⁷

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, daß es kaum möglich ist, einen konkreten OE-Prozeß im Sinne einer endgültigen Klassifizierung auf eine einzige dahinterstehende Strategie zurückzuführen. Es geht vielmehr darum, ein Spektrum von Merkmalen aufzuzeigen, anhand dessen eine strategische Vorgehensweise analysiert und hinsichtlich der handlungsleitenden Grundorientierungen charakterisiert werden kann.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1481 f.

⁶⁵ Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1482.

⁶⁶ Vgl. Gebert, 1974, S. 113.

⁶⁷ Vgl. Staehle, 1994, S. 882.

⁶⁸ Mit der Entscheidung für eine Strategie stellt sich im folgenden dann die Frage nach der Art ihrer Umsetzung, danach also, wie die geplanten Veränderungen in Organisationen initiiert und unterstützt werden können. Einen umfangreichen Überblick über solche Interventions-techniken bietet Staehle, 1994, S. 889 ff., der Techniken auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation unterscheidet. Siehe hierzu auch French / Bell, 1984, S. 163 ff. und 1994, S. 159 ff. sowie Thom, 1992, Sp. 1482 ff. Zur Möglichkeit des Einsatzes des BVW in diesem Zusammenhang siehe B.4.1.

1.4. Widerstände gegen den Wandel

Die Veränderungen im Rahmen von OE-Prozessen ziehen für die Mitglieder des betroffenen Sozialsystems Konsequenzen nach sich. Je nach Art und Umfang der ergriffenen Maßnahmen müssen Führungskräfte und Mitarbeiter in Organisationen sich auf neue Strukturen, Abläufe und Qualifikationsanforderungen einstellen bzw. selbst ihr Verhalten anpassen. Deshalb ruft der Wandel in sozialen Systemen oft massiven Widerstand der Betroffenen hervor, der teilweise offen zu Tage tritt (etwa bei einem Streik), sich zum Teil aber auch in eher verdeckter Form äußern kann (Leistungs- und Qualitätsrückgänge, Absentismus etc.).⁶⁹

Die Intensität des Widerstandes ist dabei nicht während des gesamten Wandlungsprozesses gleich hoch und kann in fünf Phasen eingeteilt werden:⁷⁰

1. Phase: Die Pioniere sind eindeutig in der Minderzahl, der Widerstand ist massiv und undifferenziert.
2. Phase: Es bilden sich konkret akzelerierende und retardierende Kräfte heraus, die als solche auch identifizierbar sind.
3. Phase: Die Kräfte treten in direkte Konfrontation, es kommt zu erfolgsscheidenden Positionskämpfen.
4. Phase: Die akzelerierenden Kräfte gewinnen die Oberhand, die retardierenden Kräfte werden langsam in unterstützende Potentiale umgewandelt; im Falle von Mißerfolgen besteht jedoch immer noch eine latente Rückschlagsgefahr.
5. Phase: Ähnlich der ersten Phase herrscht jetzt ein eindeutiges Ungleichgewicht zwischen beiden Kräften, nur daß jetzt die retardierenden Kräfte deutlich in der Unterzahl sind.

Soll den Widerständen im Rahmen von OE-Prozessen systematisch begegnet und sollen diese nicht nur als dysfunktionale Reaktionen behandelt werden, so müssen zunächst die Ursachen der Widerstände bekannt sein. Dabei können grundsätzlich zwei Arten von Ursachen unterschieden werden, nämlich ökonomische und sozial-psychologische.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Hellriegel / Slocum, 1976, S. 374 f.

⁷⁰ Vgl. Watson, 1975, S. 416 f.

⁷¹ Vgl. eingehender Hellriegel / Slocum / Woodman, 1989, S. 542 ff., die Widerstände in "individual resistance" und "organizational resistance" einteilen.

Ökonomisch bedingte Widerstände treten häufig im Zusammenhang mit technologischem Wandel auf und sind etwa die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, Lohneinbußen oder Dequalifizierung; der betroffene Arbeitnehmer sieht die Befriedigung seiner Bedürfnisse nach Sicherheit und sozialer Anerkennung (Prestige) gefährdet.⁷²

Sozial-psychologische Ursachen für Widerstände liegen in der allgemeinen Furcht vor der Ungewißheit bezüglich des Ausgangs des Wandels, in der Angst vor Überforderung oder der Befürchtung, mit den neuen Arbeitsformen oder Mitarbeitern nicht zurecht zu kommen.⁷³

Widerstand gegen den Wandel ist dabei kein Phänomen einer bestimmten (etwa unteren) Hierarchieebene in der Unternehmung. Gerade von Führungskräften geht häufig ein nachhaltiger Widerstand aus, denn ein Organisationsmitglied kann umso mehr Macht, Einfluß und Statussymbole verlieren, je höher es in der Organisationshierarchie aufgestiegen ist.⁷⁴

Für den Umgang mit Widerständen im Rahmen eines geplanten Wandels schlagen Lippitt / Langseth / Mossop im wesentlichen die folgenden - teils präventiven - Maßnahmen vor:⁷⁵

- (rechtzeitige) Information über Zeitpunkt, Ursachen und Ziele des Wandels,
- Beteiligung der vom Wandel Betroffenen an Planung und Umsetzung,
- Kommunikation und Verwendung von erhaltenem Feedback,
- Belohnung der Unterstützer des Wandels.

Es kann jedoch festgestellt werden, daß sich die genannten Maßnahmen einerseits teilweise schon aus dem Grundverständnis der Organisationsentwicklung ergeben, sie andererseits aber auch wieder auf grundlegende Handlungsanweisungen für den Organisator allgemein zurückgehen⁷⁶ und insofern

⁷² Vgl. Staehle, 1994, S. 922.

⁷³ Vgl. Staehle, 1994, S. 922 f.

⁷⁴ Vgl. Staehle, 1992, Sp. 1485.

⁷⁵ Vgl. Lippitt / Langseth / Mossop, 1985, S. 99 ff. sowie umfassender zum Umgang mit personalen Widerständen gegen Innovationsprozesse Böhnisch, 1979.

⁷⁶ Vgl. Schmidt, 1994, S. 28 ff.

zwar als sehr wesentlich, aber nicht als OE-spezifisch oder -originär eingestuft werden können.

1.5. Kritik an der Organisationsentwicklung

Aus den umfangreichen kritischen Stimmen zur Organisationsentwicklung seien im folgenden nur einige Punkte kurz angeführt:⁷⁷

- Die Organisationsentwicklung steht als angewandte Verhaltenswissenschaft im Konfliktfeld zwischen den Polen der Wissenschaftsziele einerseits und der praktischen Anwendungsziele andererseits, wobei die Praxis einen erheblichen Vorsprung gegenüber der Theorie hat, weil die Beschreibung und Erklärung des (tatsächlichen) organisationalen Verhaltens hinter das primäre Erkenntnisinteresse der Organisationsentwicklung, nämlich die Verhaltensänderung, zurücktritt.⁷⁸ Die Forschungsbemühungen im Bereich der Organisationsentwicklung sind vor allem praxisorientiert, die Wirkungsforschung (Zielsetzung: Abklärung der Effekte spezifischer Maßnahmen) steht gegenüber der Begründungsforschung (Zielsetzung: Erklärung, warum spezifische Maßnahmen etwas bewirken) deutlich im Vordergrund.⁷⁹ Obwohl es aber der Organisationsentwicklung in erster Linie um die Lösung praktischer Gestaltungsprobleme und nicht um Theoriebildung geht, kann der von den Praktikern proklamierte wissenschaftliche Anspruch letztlich nur durch eine zugrundeliegende Theorie gerechtfertigt werden.⁸⁰
- Eine weitere Kritik betrifft die Vernachlässigung der Machtfragen durch die Organisationsentwicklung: Sie ignoriert bzw. beachtet nicht in ausreichendem Maße die in der Realität vorherrschenden Machtverhältnisse und politischen Kräfte in Organisationen.⁸¹
- Umstritten ist weiterhin, ob und in welchem Umfang die "Harmonithese (gleichzeitige Erreichung der Ziele der Unternehmung und ihrer Mitarbei-

⁷⁷ Umfangreichere Darstellungen finden sich z.B. in Neuberger, 1991, S. 254 ff., Heimerl-Wagner, 1992, S. 83 ff. und Kubicek / Leuck / Wächter, 1980, S. 281 ff.

⁷⁸ Vgl. Staehle, 1979, S. 37 f.

⁷⁹ Vgl. Gebert, 1993, Sp. 3017. Dieses Theoriedefizit monieren bereits Trebesch, 1984, S. 318 und Kubicek / Leuck / Wächter, 1980, S. 284.

⁸⁰ Vgl. Staehle, 1979, S. 38.

⁸¹ Vgl. weiterführend Trebesch, 1984, S. 321 ff.

ter)⁸² aufrechterhalten werden kann.⁸³ Zwar kann von einer Basiskomplementarität der Zielsetzungen wohl ausgegangen werden,⁸⁴ die von *Kubicek / Leuck / Wächter* aufgeworfene Frage nach der Verwendung der durch die OE-Maßnahmen zukünftig zusätzlich erwirtschafteten Produktivitätsgewinne läßt jedoch neue Problemdimensionen zu Tage treten: Verbleibt den Mitarbeitern auch ein Teil dieser Gewinne, oder bleibt es für sie bei einer intrinsischen Belohnung durch die gleichzeitig gestiegene Arbeitszufriedenheit?⁸⁵

In Zusammenhang mit dem zuletzt genannten Punkt tritt dann ein weiteres grundsätzliches Problem auf, nämlich die Messung der Effizienz von OE-Maßnahmen allgemein (dies sowohl als Voraussetzung für die Theoriebildung als auch für eine konkrete Ermittlung der Produktivitätsgewinne). Gerade bei der Theoriebildung ergibt sich dabei die Schwierigkeit, Kontextfaktoren als Situationsvariablen zu erfassen und externe Effekte so zu separieren, daß ein Erfolg letztlich einer konkreten OE-Maßnahme zugerechnet werden kann.⁸⁶

2. Betriebliches Vorschlagswesen

In diesem Abschnitt wird zunächst das Betriebliche Vorschlagswesen als betriebliche Einrichtung in seinen allgemeinen Zügen gekennzeichnet, und es werden schwerpunktmäßig die Zielsetzungen eines konzeptionell betriebenen BVW dargestellt. Entscheidenden Einfluß auf Erfolg oder Mißerfolg eines BVW haben dabei vor allem die Führungskräfte, die hinsichtlich des Gesamtprozesses eine Promotorenrolle einnehmen und so das Vorschlagsverhalten ihrer Mitarbeiter prägen; schließlich wird aber auch auf die übrigen Organe eines traditionell organisierten BVW, wie den BVW-Beauftragten, die Gutachter und das BVW-Büro sowie den Betriebsrat eingegangen. Wie die genannten Elemente zu einer spezifischen Ablauf- und Aufbauorganisation in der Unternehmung vernetzt werden können, wird hingegen zunächst zurückgestellt. Die Darstellung der Organisation des BVW erfolgt im sich anschließenden Ab-

⁸² Staehle, 1992, Sp. 1486.

⁸³ Siehe dazu auch B.1.1.

⁸⁴ Vgl. Thom, 1992, Sp. 1486.

⁸⁵ Vgl. Kubicek / Leuck / Wächter, 1980, S. 289.

⁸⁶ Siehe zu dieser Problematik auch die Ausführungen in Kapitel D dieser Arbeit.



schnitt anhand der konkreten organisatorischen Regelungen für das BVW bei AGFA.⁸⁷

2.1. Entwicklung und Grundidee des Betrieblichen Vorschlagswesens

Die Wurzeln des BVW reichen zurück bis in das 19. Jahrhundert.⁸⁸ Als erste Unternehmungen, die sich eines BVW bedienten, gingen 1880 die britische William Denny Shipbuilding Comp. und die amerikanische Yale & Towne Manufacturing Comp. in die Geschichte ein.⁸⁹ In Deutschland wurde das BVW erstmals von *Alfred Krupp* eingeführt; in dessen vielzitierten "General-Regulativ" vom 14. März 1888 heißt es unter § 13:

"Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Teilen der Mitarbeiter dankbar entgegenzunehmen und durch Vermittelung des nächsten Vorgesetzten an das Directorium zu befördern, damit dieses ihre Prüfung veranlasse.

Eine Abweisung der gemachten Vorschläge ohne eine vorangegangene Prüfung derselben soll nicht stattfinden, wohingegen denn auch erwartet werden muß, daß eine erfolgte Ablehnung dem Betreffenden, auch wenn ihm ausnahmsweise nicht alle Gründe mitgeteilt werden können, genüge und ihm keineswegs Grund zur Empfindlichkeit oder Beschwerde gebe.

Die Wiederaufnahme eines schon abgelehnten Vorschlages unter veränderten tatsächlichen Verhältnissen oder in verbesserter Gestalt ist selbstredend nicht nur zulässig, sondern empfehlenswert."⁹⁰

Als weitere deutsche Unternehmungen führten in den folgenden Jahrzehnten die Heinrich Lanz AG (später John Deere Werke, 1895), die AEG Maschinen-

⁸⁷ Siehe dazu die Ausführungen unter B.3.

⁸⁸ Außerhalb des betriebswirtschaftlichen Kontextes liegen die Ursprünge des Vorschlagswesens sogar noch weiter zurück. So gab es schon um 1750 in Schweden eine "Königliche Kommission" zur Prüfung und Beurteilung von Bürgervorschlägen zur Verbesserung des Staatslebens. Etwa aus dieser Zeit stammt auch der Aufruf an die Bürger Venedigs zur Einreichung von Ideen am Dogenpalast. Vgl. Spahl, 1990, S. 178.

⁸⁹ Vgl. Spahl, 1990, S. 178.

⁹⁰ Vgl. Krupp, Auszug aus dem General-Regulativ aus dem Jahre 1888, § 13, zitiert nach Koblanck, 1993, S. 154. Einige Quellen datieren das Regulativ zurück in das Jahr 1872, vgl. exemplarisch Merz, 1988, S. 17. Es handelte sich bei diesem Dokument jedoch lediglich um einen Entwurf für das erst 16 Jahre später in Kraft getretene endgültige General-Regulativ. Vgl. Grochla, 1978a, S. 6.

fabrik (1901), die Firmen von August Borsig (1902) und Heinrich Freese (1903) sowie die Zeiss-Werke in Jena (1904) und die Farbenfabrik Bayer in Leverkusen (1909) ein BVW ein.⁹¹

Vor allem während des 2. Weltkriegs stieg die Zahl der Unternehmungen mit einem institutionalisierten BVW durch den verstärkten Rüstungsdruck sprunghaft an.⁹²

Obwohl zuverlässige aktuelle Zahlen zum Verbreitungsgrad des BVW in deutschen Unternehmungen nicht vorliegen, sprechen empirische Erhebungen dafür, daß das Vorschlagswesen zumindest in Großbetrieben (mehr als 1.000 Beschäftigte) sehr verbreitet ist.⁹³ So ist auch die Zahl neuer BVW-Anwender, die in der DIB-Statistik zum BVW erfaßt werden, in den Jahren von 1988 bis 1996 um 95% gestiegen.⁹⁴

Dies ist umso erstaunlicher unter Berücksichtigung des dem BVW innewohnenden Potentials in bezug auf wirtschaftliche und menschengerechte Betriebsführung. So wird das BVW als Mittel der

- Rationalisierung und Wirtschaftlichkeitsverbesserung,
- Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter und
- permanenten Innovation in kleinen Schritten

angesehen.⁹⁵

Für das BVW hat sich im Laufe der letzten 100 Jahre in Theorie und Praxis ein weitgehend einheitliches Begriffsverständnis herausgebildet. Obwohl eine Vielzahl von Autoren, die sich mit dem BVW beschäftigen, den Begriff an sich

⁹¹ Vgl. Spahl, 1990, S. 180. Hier findet sich auch ein tabellarischer Überblick über die internationale Entwicklung des Vorschlagswesens bis 1950.

⁹² Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaftslehre, 1985, S. 13 und Heidack, 1992, Sp. 2299 f., die die Anzahl deutscher Unternehmungen mit BVW für 1943 mit 35.000 bzw. über 40.000 angeben.

⁹³ Vgl. Thom, 1996, S. 19, der - basierend auf den Ergebnissen einer vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung 1984 durchgeführten Studie - eine Quote von 80% angibt. Vgl. zum Verbreitungsgrad ferner Brinkmann, 1987, S. 113 f.

⁹⁴ Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1997, S. 78 f. Da in der angesprochenen Statistik jedoch nur Mitglieder des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (DIB) erfaßt werden, können diese Zahlen - insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe - jedoch nicht als repräsentativ angesehen werden.

⁹⁵ Vgl. Thom, 1996, S. 19. Siehe dazu auch Gliederungspunkt B.2.2.

nicht problematisieren und auf eine explizite Begriffsdefinition verzichten,⁹⁶ weisen die Arbeiten implizit ein hohes Maß an Übereinstimmung auf.

Auch die vorgelegten Definitionen unterscheiden sich eher hinsichtlich ihres Umfangs und Konkretisierungsgrades als grundlegend inhaltlich. So betrachtet *Gaugler* das Vorschlagswesen allgemein als ein "System zur Gewinnung, Erfassung, Bearbeitung und Verwertung von Verbesserungsvorschlägen aus dem Mitarbeiterkreis",⁹⁷ während es für *Hentze* "eine betriebliche Einrichtung (ist), die es den Mitarbeitern oder auch Betriebsfremden ermöglicht, über ihren Pflichtenkreis hinaus freiwillige und zusätzliche Leistungen zu erbringen, die den Arbeitsablauf oder -vorgang vereinfachen, erleichtern, beschleunigen, sicherer oder kostengünstiger gestalten, eine Material- oder Energieersparnis bewirken oder das Produkt verbessern. Eine betriebliche Stelle sammelt, bearbeitet und bewertet alle Eingaben und spricht Anerkennungen aus, die dem Grad der Sonderleistung und dem sich daraus ergebenden ideellen und praktischen Nutzen entsprechen sollen."⁹⁸

Der Kerngedanke des Vorschlagswesens liegt also darin, die Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitgestalten auch über ihren eigentlichen Aufgabeninhalt hinaus zu motivieren und den daraus resultierenden Verbesserungsvorschlägen eine angemessene materielle oder ideelle Anerkennung zuteil werden zu lassen.⁹⁹

Im Detaillierungsgrad zwischen den beiden oben angeführten Definitionen liegt die von *Bumann* vorgelegte Definition. Sie ist einerseits konkret genug, um die entscheidenden Charakteristika des BVW klar darzustellen und andererseits allgemein genug gehalten, um die neueren Entwicklungstendenzen des BVW¹⁰⁰ nicht von vornherein auszuschließen; sie wird deshalb dieser Arbeit zugrunde gelegt:

⁹⁶ Vgl. Heidack, 1992, Thom, 1996, Brinkmann / Heidack, 1987, Losse / Thom, 1977 sowie Bessoth, 1975.

⁹⁷ Gaugler, 1976, Sp. 4295.

⁹⁸ Hentze, 1995, S. 166.

⁹⁹ Vgl. Bumann, 1991, S. 14.

¹⁰⁰ Das Projekt Idee-Fix, das Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist, trägt der Notwendigkeit einer Weiterentwicklung des BVW im Sinne eines Ideenmanagement Rechnung. Die dazu notwendigen inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen werden unten unter B.3.2. noch eingehend dargestellt. Vgl. speziell zur Weiterentwicklung des BVW Heidack / Brinkmann, 1987, S. 24 ff. und Thom / Vonlanthen, 1994, S. 58 ff.

"Das Vorschlagswesen ist ein komplexes und dynamisches betriebliches System zur Förderung, Beurteilung, Anerkennung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, die von Mitarbeitern oder bestimmten betriebsexternen Personen eingereicht werden und sich inhaltlich auf alle Leistungserstellungs-, Verwertungs- und Humanisierungsaufgaben erstrecken können."¹⁰¹

Wann konkret ein Verbesserungsvorschlag vorliegt, hängt in der Praxis auch von der jeweiligen Unternehmung ab. Existiert in einer Unternehmung ein Betriebsrat, so wird in aller Regel zwischen diesem und der Unternehmungsleitung eine Betriebsvereinbarung geschlossen, in der die von einem Verbesserungsvorschlag zu erfüllenden Anforderungen festgeschrieben werden. In Unternehmungen ohne Betriebsrat werden die Bestimmungen für das BVW meistens unternehmungsseitig festgelegt. Letztlich offenbaren die festgelegten Regelungen unternehmungsübergreifend aber ein hohes Maß an Übereinstimmung, da sie sich zumeist an Muster-Betriebsvereinbarungen bzw. Muster-Reglements orientieren, die lediglich unternehmungsindividuell angepaßt werden.¹⁰²

Ähnlich wie die Begriffserklärungen des BVW unterscheiden sich die Definitionen von Verbesserungsvorschlägen in erster Linie hinsichtlich ihres Konkretisierungsgrades.¹⁰³ Nach den Regelungen der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) für das Vorschlagswesen bei der AGFA - Gevaert AG liegt ein Verbesserungsvorschlag vor, wenn die eingereichte Anregung bzw. Idee

- über die Aufgabenstellung (bekannter Leistungsstandard der jeweiligen Stelle) und Verantwortung (Entscheidungsbefugnis) der(s) Einreicher(s) hinausgeht,
- ohne konkreten Auftrag entwickelt wurde,
- für den vorgeschlagenen Einsatzort neu ist,
- das bestehende Problem sowie einen konkreten Lösungsweg mit dem erwarteten Nutzen beschreibt,

¹⁰¹ Bumann, 1991, S.14 in Anlehnung an Grochla, 1978a, S. 5.

¹⁰² Derartige Muster finden sich für die Erstellung einer Betriebsvereinbarung beispielsweise in Heidack / Brinkmann, 1987, S. 105 ff. und für ein Reglement "Vorschlagswesen" in Thom, 1996, S. 190 ff.

¹⁰³ Definitionen für einen Verbesserungsvorschlag finden sich bei Heidack, 1992, Sp. 2299 und 2305 ff., Bumann, 1991, S. 17, Thom, 1996, S. 26, Heidack / Brinkmann, 1987, S. 22, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1985, S. 15, Grochla / Thom, 1980, S. 769, Lössle / Thom, 1977, S. 20 f., Bessoth, 1975, S. 7 ff. und Höckel, 1973, S. 45 ff.

- vom zuständigen Vorgesetzten angenommen wird und
- deren Anwendung nicht mehr als zwei Jahre vor der Einreichung begonnen hat.¹⁰⁴

Verbesserungsvorschläge können sich dabei beziehen auf

- Kosteneinsparungen (z.B. Material, Energie, Zeit),
- Qualität (Erfüllungsgrad der Erwartungen interner und externer Kunden),
- Arbeitserleichterung und Organisationsvereinfachung,
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz,
- Umweltschutz.

Dieses Begriffsverständnis ist Grundlage der weiteren Ausführungen. Es liefert gleichzeitig bereits Anhaltspunkte für die umfangreichen Zielsetzungen, die mit einem BVW moderner Prägung verfolgt werden. Mit einer Analyse dieser Zielsetzungen befaßt sich der nächste Gliederungspunkt.

2.2. Zielsetzungen des Betrieblichen Vorschlagswesens

Im Zuge der geschichtlichen Entwicklung und in Anpassung an die jeweiligen gesellschaftlichen Strömungen haben sich die Zielsetzungen des BVW mehr und mehr differenziert. Während *Ganz* noch recht grob in einen wirtschaftlichen Effekt (bestehend aus Erlössteigerungen und Kosteneinsparungen) und einen sozialen Effekt (betreffend das Betriebsklima) unterschied,¹⁰⁵ verwies *Bessoth* bereits auf "Vielfachziele" des BVW und nannte im einzelnen die Zielsetzungen

- Rationalisierung der Produktion,
- Verbesserung der sozialen Beziehungen,
- Arbeitnehmerinteressen und
- Steigerung der Innovationsfähigkeit.¹⁰⁶

Im Rahmen der Weiterentwicklung des BVW traten dann verstärkt die sozialen Aspekte in den Vordergrund, ohne daß aber gleichzeitig die ursprünglichen Ziele an grundsätzlicher Bedeutung eingebüßt hätten. *Brinkmann / Heidack* stellen demzufolge folgende Hauptrichtungen der Zielsetzungen heraus:

¹⁰⁴ Eine Abschrift der GBV findet sich in Anlage 2.

¹⁰⁵ Vgl. *Ganz*, 1962, S. 7.

¹⁰⁶ Vgl. *Bessoth*, 1975, S. 18 ff.

- Rationalisierung als Produktivitätssteigerung oder Wirtschaftlichkeitsverbesserung,
- Steigerung der Innovationsfähigkeit zwecks Schritthalten mit dem technischen Fortschritt oder Verbesserung der Wettbewerbssituation,
- Verbesserung der sozialen Beziehungen,
- stärkere Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen an ihrem Arbeitsplatz und bei der Abwicklung von Verbesserungsvorschlägen,
- Möglichkeiten der kooperativen Führung für den Vorgesetzten,
- Möglichkeiten der Persönlichkeitsentfaltung für den Mitarbeiter.¹⁰⁷

Aus der Perspektive unternehmungspolitischer Zielsetzungen kann das BVW damit im wesentlichen folgendermaßen eingesetzt werden: als Rationalisierungs- und Innovationsinstrument sowie als Instrument der Personalentwicklung und innerbetrieblichen Personalauswahl.¹⁰⁸

2.2.1. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Rationalisierungsinstrument

Das BVW als Rationalisierungsinstrument umfaßt vor allem die Zielaspekte der Produktivitätssteigerung und Wirtschaftlichkeitsverbesserung.¹⁰⁹ Der Nutzung des BVW zur rationelleren Gestaltung der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung wird - besonders mit Blick auf die Ursprünge des BVW in der industriellen Produktion - unternehmungsseitig traditionellerweise die größte Bedeutung beigemessen. Für viele Betriebe ist das der ausschlaggebende Grund für die Einführung eines BVW.¹¹⁰ Dies trägt auch dem Umstand Rechnung, daß die Rationalisierungsmaßnahmen in der Industrie etwa "zur [...] Hälfte aus einer Vielzahl kleiner und kleinster Schritte" bestehen.¹¹¹ Gerade dieses (Kosten-) Einsparungspotential offenzulegen und über entsprechend eingeleitete Maßnahmen zu Kostenreduktionen zu kommen, ist *ein* Aufgaben-

¹⁰⁷ Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 31 (im Original ohne Satzzeichen und teilweise mit Hervorhebungen).

¹⁰⁸ Vgl. Heidack, 1992, Sp. 2301 basierend auf den Ergebnissen einer von Post / Thom durchgeführten empirischen Untersuchung; vgl. dazu Post / Thom, 1980, S. 114 ff. Siehe ausführlicher zu den mitarbeiterorientierten Zielen die Ausführungen zum Anreizsystem für das BVW unter E.4.2.

¹⁰⁹ Vgl. Grochla / Thom, 1980, S. 770.

¹¹⁰ Vgl. auch die Ergebnisse der Befragungen von Post / Thom, 1980, S. 114 ff. und Büsch / Thom, 1982, S. 163 ff.

¹¹¹ Bessoth, 1975, S. 23.

bereich des BVW, dem die Unternehmungen jährlich mehrere hundert Millionen DM an Einsparungen verdanken.¹¹²

Obwohl das Aufzeigen von Einsparungspotentialen sicherlich auch in Zukunft das dominierende Ziel sein wird, ist doch festzustellen, daß die anderen Einsatzgebiete des BVW zunehmend an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich ergeben sich Interdependenzen zwischen den einzelnen Gebieten, auf die im folgenden im Zusammenhang mit der Einsatzmöglichkeit des BVW als Innovationsinstrument eingegangen wird.

2.2.2. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument

Die zunehmende Internationalisierung, insbesondere Globalisierung der Märkte stellt Unternehmungen in immer stärkerem Ausmaß vor das Problem, neben dem anhaltenden Konkurrenzdruck gleichzeitig auch mit verstärktem technologischen Wandel und der Unsicherheit über die Entwicklung zentraler ökonomischer Größen konfrontiert zu werden.¹¹³

Die Notwendigkeit, daß sich Organisationen diesen Veränderungen aktiv stellen, sich also selbst gleichermaßen fortentwickeln, wurde oben bereits angesprochen.¹¹⁴ Innovationen sind nun geeignet, die Konkurrenzsituation bzw. die eigene Wettbewerbsposition durch die Schaffung von Erfolgspotentialen zu verbessern.¹¹⁵

¹¹² Vgl. die BVW-Branchenstatistik des Deutschen Institutes für Betriebswirtschaft, 1997, S. 78 f. Siehe dazu auch die Übersicht in Anlage 1 des Anhangs. Die tatsächlichen Einsparungen, die jährlich mit Hilfe des BVW erzielt werden, dürften noch beträchtlich höher liegen, da die Statistik nur die Ergebnisse der im DIB organisierten Unternehmungen umfaßt.

¹¹³ Vgl. Berthel, 1982, S. 302.

¹¹⁴ Vgl. die Ausführungen zur Problemstellung in A.1. sowie zur Organisationsentwicklung unter B.1., insbesondere B.1.1.

¹¹⁵ Vgl. Berthel, 1987, S. 5 und Heidack, 1992, Sp. 2301. Unter Erfolgspotentialen sind Wettbewerbsvorteile zu verstehen, die zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung geeignet sind. Dabei werden nicht nur Vorteile des externen Marktauftrittes angesprochen, sondern auch solche auf den einzelnen Ebenen der Unternehmungskonfiguration (wie z.B. interner Ressourceneinsatz, innerbetriebliche Struktur- und Systemgestaltung oder Standortwahl). Vgl. Berthel, 1995, S. 452 ff. Vertiefend zu Erfolgspotentialen vgl. Gälweiler, 1987, S. 26 ff. und S. 110 ff. sowie - allerdings in erster Linie auf spezifische Planungs- und Analyseinstrumente bezogen - Gälweiler, 1974, S. 132 ff. In der Literatur findet sich auch der Begriff des "Nutzenpotentials", den Pümpin aber dem des "Erfolgspotentials" überordnet. Vgl. Pümpin, 1992, S. 54.

Thom unterscheidet drei Arten von Innovationen:¹¹⁶

- Produktinnovationen als substantielle Veränderungen eines Produktes (Verbesserung der absatzfähigen Leistungen),
- Verfahrensinnovationen (Verbesserungen der Effizienz der innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesse) und
- Sozialinnovationen als planmäßige Verbesserungen im Humanbereich der Unternehmung.

Unter Innovation wird dabei nicht nur die Einführung einer Welt- oder Branchenneuheit verstanden, sondern der Bezugspunkt der Neuheit ist die jeweilige Unternehmung, "das sozio-technische System, in dem sich eine Änderung gegenüber dem Status-quo vollzieht".¹¹⁷

In Abbildung 4 sind einige Beispiele für Erfolgspotentiale aufgelistet, die durch die verschiedenen Innovationsarten aufgebaut bzw. gesichert werden können.

Innovationsarten	Erfolgspotentiale
Produktinnovation	Produktqualität Produktpalette Kundendienst
Verfahrensinnovation	Lieferbereitschaft Herstellungsverfahren Planungstechniken
Sozialinnovation	Führungsstil Finanzielles Anreizsystem Personalentwicklung

Abb. 4: Erfolgspotentiale und Innovationsarten

(Quelle: Berthel, 1990, S. 7).

Die obige Abbildung macht deutlich, daß gerade auch Industrieunternehmungen ihren Blickwinkel auf alle drei Innovationsgebiete ausdehnen müssen,

¹¹⁶ Vgl. Thom, 1989, S. 111. Umfassend zum Innovations-Management vgl. ferner Thom, 1980 und Herzhoff, 1991 sowie die dort angegebene Literatur.

¹¹⁷ Vgl. Thom, 1980, S. 24.

wollen sie nicht Gefahr laufen, wesentliche Erfolgspotentiale ungenutzt zu lassen.¹¹⁸ Verstärkt wird diese Notwendigkeit dadurch, daß nicht selten zwischen verschiedenen Innovationen Interdependenzen bestehen: Benötigt eine Unternehmung beispielsweise zur Implementation eines (neuen) EDV-Systems für die Auftragsplanung (Verfahrensinnovation) externe Fachkräfte, die nur auf einem engen Arbeitsmarkt zu rekrutieren sind, so kann durch die Konstruktion eines speziellen finanziellen Anreizsystems (Sozialinnovation) nicht nur erreicht werden, die aktuellen Mitarbeiter enger an die Unternehmung zu binden, sondern auch die Unternehmungsattraktivität auf dem Arbeitsmarkt so zu steigern, daß es gelingt, die erforderlichen Spezialisten einzustellen. Auf diese Weise können mit einer verbesserten Lieferbereitschaft einerseits und einer erhöhten Motivation der Mitarbeiter durch das finanzielle Anreizsystem andererseits gleichzeitig zwei Erfolgspotentiale erschlossen werden, die einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz sichern.¹¹⁹

Vor dem Hintergrund eines so gefaßten Innovationsverständnisses kann das BVW (in seiner idealen Form) als ein *generelles* Innovationsinstrument angesehen werden, das als Ideenbank und -lieferant Basis für alle drei Innovationsarten sein kann.¹²⁰

Die schließlich hervorgebrachte Innovation ist dabei als Ergebnis eines Prozesses zu sehen, der bei der Kreativität der Mitarbeiter ansetzt. Der Prozeß umfaßt zunächst die Ideengenerierung (Freisetzung von Kreativität) und daran anschließend deren Implementierung. *Johannson* definiert den Begriff "Kreativität" grundsätzlich als die "Fähigkeit, eines Individuums oder einer Gruppe, phantasievoll, assoziativ und gestaltend zu denken und zu handeln, um dadurch mit bewußten oder unbewußten Zielen etwas Neues zu erreichen oder hervorzubringen".¹²¹

¹¹⁸ Vgl. Berthel, 1987, S. 5. Ebenso Thom / Vonlanthen, 1994, S. 58.

¹¹⁹ Vgl. Berthel, 1990, S. 8 und 1987, S. 5 f.

¹²⁰ Thom unterscheidet generelle und innovationsartspezifische Instrumente, wobei erstere (Ideenlieferungsinstrumente wie das BVW und Kreativitätstechniken, Analyse- und Bewertungsinstrumente wie Wert- oder Nutzwertanalyse) zur Hervorbringung aller Innovationsarten geeignet sind, während letztere (z.B. Produktplanung und Forschung und Entwicklung sowie Patentwesen) grundsätzlich auf die Förderung einer speziellen Art von Innovationen gerichtet sind. Vgl. Thom, 1989, S. 118 ff.

¹²¹ Johannson, 1985, S. 11. Formaler Hinweis: Aus Gründen der Einheitlichkeit wird im Text dieser Arbeit generell und ohne weiteren Hinweis das "ss" der schweizerischen Schreibweise durch das in Deutschland übliche "ß" ersetzt.

Nütten / Sauermann teilen Mitarbeiter im Hinblick auf ihre schöpferischen Fähigkeiten in drei Gruppen ein:¹²²

- *geniale* Kreative, deren großes Kreativitätspotential kaum einer speziellen Förderung bedarf (hierzu zählen z.B. Grundlagen-Forscher und Erfinder),
- *professionelle* Kreative, von denen bereits ihr Berufsbild ein hohes Maß an Kreativität verlangt (z.B. Designer, Grafiker oder Ingenieure), das in speziellen beruflichen Weiterbildungsprogrammen speziell gefördert wird und
- *anonyme* Kreative, die, obwohl vom Berufsbild her dafür nicht unbedingt prädestiniert, trotzdem über mehr oder weniger ausgeprägte kreative Fähigkeiten verfügen.

Gerade das noch weitgehend schlummernde Kreativitätspotential der Mitarbeiter der dritten Kategorie gilt es, im Sinne einer innovationsorientierten Unternehmensführung, durch das BVW verstärkt zu fördern und zu nutzen.¹²³

Da kreative Leistungen grundsätzlich auf einem Zusammenwirken von Fähigkeiten, Eigenschaften, Motivationen und Umwelteinflüssen beruhen,¹²⁴ ist es mit Hilfe gezielter Förderungsmaßnahmen möglich, "eine nachhaltige Beeinflussung und Verbesserung des kreativen Denkens und Verhaltens der Mitarbeiter zu bewirken".¹²⁵ Dabei gilt es, insbesondere die folgenden drei Aspekte zu berücksichtigen:¹²⁶

- Je besser die Mitarbeiter über innerbetriebliche Gesamtzusammenhänge informiert sind und je mehr sie über spezifisches Wissen verfügen, desto umfassender sind auch die hergestellten Denkverbindungen (*informativischer Aspekt*).
- Durch den gesteuerten Einsatz von Kreativitätstechniken und Methoden der Wissensverarbeitung kann eine erhöhte Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter erreicht werden, auch schwierigere Probleme zu lösen (*methodischer Aspekt*).

¹²² Vgl. Nütten / Sauermann, 1985, S. 328 sowie ausführlicher 1988, S. 79 ff. Die Trennung zwischen genialen und professionellen Kreativen ist dabei nicht ganz unproblematisch, da auch Grundlagen-Forscher und Erfinder als professionelle Kreative eingestuft werden können. Tendenziell arbeiten geniale Kreative jedoch nicht in fester Anstellung sondern freiberuflich.

¹²³ Vgl. Bumann, 1991, S. 23 sowie grundsätzlich Posth, 1992, S. 175 f.

¹²⁴ Vgl. Delhees, 1983, S. 428.

¹²⁵ Bumann, 1991, S. 23.

¹²⁶ Vgl. Schlicksupp, 1992, S. 43 ff. und Bumann, 1991, S. 24 f.

- Psychodynamische Antriebskräfte haben ihre Wurzeln in der kreativen Person selbst, so etwa in der Neugier oder dem Wunsch nach Selbstverwirklichung. Wegen ihrer Auslösefunktion kommt ihnen im Hinblick auf den kreativen Schaffensprozeß eine zentrale Bedeutung zu. Nichtsdestoweniger stehen sie aber in einer engen Wechselbeziehung mit externen Einflüssen wie Rollenzuweisung, Anerkennung und sozial wirksamen Repressionen. Der Abbau hemmender Denkblockaden und psychologischer Barrieren (Autoritätsabhängigkeit und Hierarchiedenken, Angst vor Veränderungen, Angst vor Konflikten und Rivalitäten) trägt wesentlich dazu bei, daß Mitarbeiter (mehr) Kreativität entfalten (*psychologischer Aspekt*).

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, unter besonderer Berücksichtigung dieses psychologischen Aspekts, die Entwicklung einer entsprechend ausgeprägten Unternehmenskultur zu unterstützen und dadurch die Rahmenbedingungen für ein gut funktionierendes BVW zu schaffen.¹²⁷

Der Innovationsprozeß läßt sich nun allgemein in die zwei Phasen der Invention (als Generierung von Problemlösungspotentialen) und der Innovation im engeren Sinne unterteilen.¹²⁸ Die Nutzung des kreativen Potentials zur Formulierung eines Verbesserungsvorschlages (Ideengenerierung) ist insoweit der erste Schritt des zweistufigen Prozesses zur Hervorbringung von Innovationen.¹²⁹ Die Innovation selbst ist dann Ergebnis der zweiten Phase, da in ihr der angenommene Verbesserungsvorschlag umgesetzt wird. Die Wirkungskette von Kreativität, Verbesserungsvorschlag und Innovation zeigt die Abbildung 5:

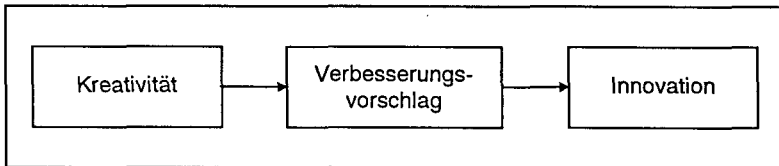


Abb. 5: Wirkungskette: Kreativität - Verbesserungsvorschlag - Innovation
(Quelle: Bumann, 1991, S. 26).

¹²⁷ Vgl. zum Begriff der Unternehmenskultur sowie zu ihrem Einfluß auf das Vorschlagswesen die Ausführungen unter B.2.3. und E.4.1.

¹²⁸ Vgl. Staudt / Mühlemeyer, 1995, Sp. 1200 und Staudt, 1985, S. 486 f.

¹²⁹ Bessoth bezeichnet das BVW in diesem Zusammenhang als System für Mini-Innovationen, vgl. Bessoth, 1975, S. 158.

Die vorstehenden Aussagen dürfen allerdings nicht in der Weise mißverstanden werden, daß jede kreative Leistung zwangsläufig in eine Innovation mündet. Vielmehr scheiden eine Vielzahl von Ideen im Evaluierungsverfahren aus verschiedenen Gründen aus und gelangen so nie zur Durchführung. Damit wird auch noch einmal deutlich, daß es unrichtig ist, die Begriffe "Kreativität" und "Innovation" synonym zu verwenden.¹³⁰

Obwohl das BVW als Innovationsinstrument vielfältig einsetzbar ist, sei abschließend auf die Notwendigkeit hingewiesen, das BVW mit den anderen Innovationinstrumenten konzeptionell zu kombinieren.¹³¹ Die Abbildung 6 zeigt die von *Thom* diesbezüglich angeregte Verknüpfung zu einem integrierten "Innovationsinstrumente-Mix".

¹³⁰ In diesem Sinne auch *Thom*, 1980, S. 57 ff. und *Bumann*, 1991, S. 25; für eine Gleichsetzung *Beriger*, 1986, S. 22.

¹³¹ Vgl. *Heidack*, 1992, Sp. 2301.

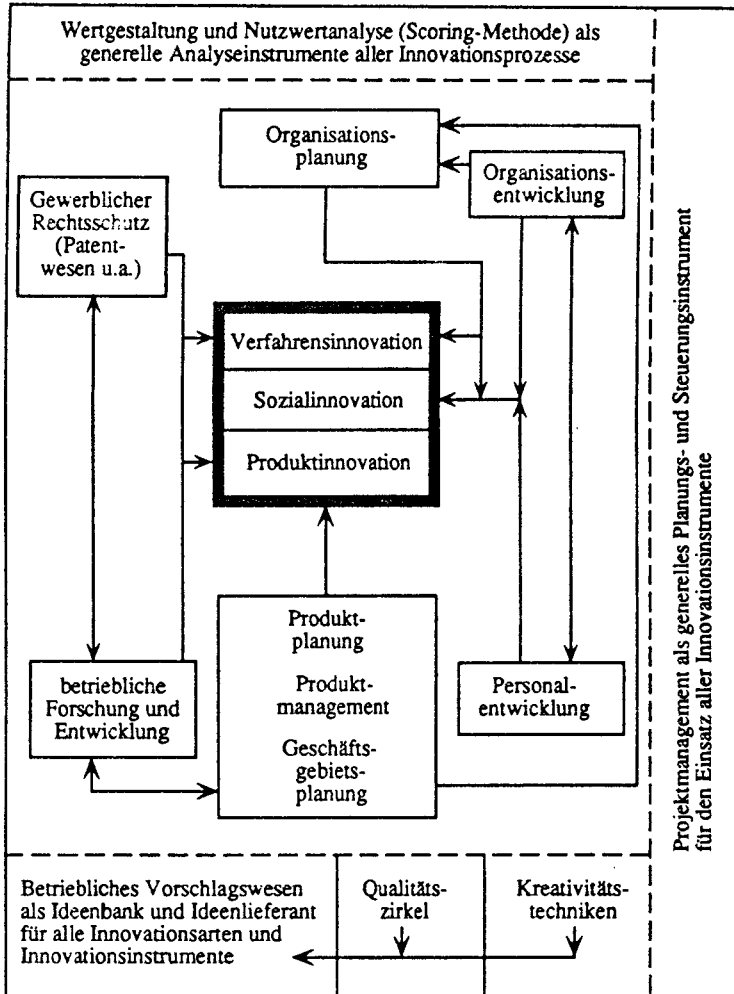


Abb. 6: Das Innovationsinstrumente-Mix
(Quelle: Thom, 1980, S. 500).

Die Abstimmung des BVW mit der Personalentwicklung und -auswahl ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

2.2.3. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument der Personalentwicklung und Personalauswahl

Ein wesentlicher Aspekt des BVW ist, daß es den Unternehmungsmitgliedern die Möglichkeit bietet, über ihren arbeitsteilig begrenzten Tätigkeitsbereich hinaus Interessen und Fähigkeiten zu entfalten und ihre Qualifikationen zu entwickeln.¹³² Insoweit ist die Teilnahme am BVW selbst schon ein Stück Persönlichkeitsentfaltung im Arbeitsleben.

Die Erfassung von Leistungs- und Entwicklungspotentialen ist Voraussetzung für eine gezielte Förderung von Unternehmungsmitgliedern.¹³³ Daraus ergeben sich zusätzliche Möglichkeiten einer Nutzung des BVW für Zwecke der Personalentwicklung. So stellt die Teilnahme am BVW - also das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen - für den einzelnen Mitarbeiter eine Sonderleistung in dem Sinne dar, daß er über seine engeren dienstlichen Obliegenheiten hinaus - und zwar ohne konkrete Anweisung - Sensibilität für betriebliche Probleme und deren Lösung aufbringt. Diese Aktivitäten können - wenn sie häufiger von Erfolg im Sinne von Prämierung gekrönt sind - als wichtiger Indikator dafür gewertet werden, daß ein Mitarbeiter über die Anforderungen seines jetzigen Arbeitsplatzes hinaus möglicherweise über zusätzliches Potential verfügt.¹³⁴ Wird dieser Argumentation gefolgt, so ist es nur konsequent, diese Potentiale im Rahmen eines systematischen Personalentwicklungskonzeptes nutzbar zu machen. Dabei soll unter Personalentwicklung die Veränderung der Qualifikationen und/oder Leistungen einzelner Mitarbeiter aller Hierarchieebenen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung verstanden werden, wobei sowohl betriebliche als auch persönliche Zielsetzungen unter Berücksichtigung des Arbeitskontextes einbezogen werden.¹³⁵ Das BVW wird insoweit zum Instrument der innerbetrieblichen Personalauswahl für Personalentwicklungsmaßnahmen.

Gleichzeitig kann die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen als ein Baustein in das Anreizsystem des Vorschlagswesens integriert werden, was insbesondere für weniger materiell orientierte Unternehmungsmitglieder eine

¹³² In diesem Sinne schon Gaugler, 1976, Sp. 4296.

¹³³ Vgl. Thom, 1987, S. 406.

¹³⁴ Vgl. Freimuth, 1986, S. 526.

¹³⁵ Vgl. Berthel, 1995, S. 226.

interessante Prämie darstellt.¹³⁶ Ebenso können Maßnahmen der Personalentwicklung in Ergänzung zu den herkömmlichen Incentive-Prämien auch als Anreiz bzw. Prämie für erfolgreiche Vorgesetzte und Gutachter eingesetzt werden. Betriebswirtschaftliche Rechtfertigung für eine derartige Nutzung der Personalentwicklung ist allerdings, daß sich die Maßnahmen am konkreten betrieblichen Bedarf orientieren und nicht bloße Belohnung für die Einreicher sind.

Gegenstand der betrieblichen Bildungsmaßnahmen ist neben der Erkennung und Entwicklung von Leistungspotentialen mit Blick auf zukünftig anspruchsvollere Einsatzmöglichkeiten der Unternehmungsmitglieder auch die Behebung von Qualifikationslücken, insbesondere dann, wenn sich daraus (vermeidbare) Kosten für die Unternehmung ergeben können. Hinweise auf solche Qualifikationslücken können sich insbesondere in abgelehnten Vorschlägen finden. Die diesbezüglich detaillierte Auswertung der Verbesserungsvorschläge rentiert sich vor allem dann, wenn es sich bei den ermittelten Defiziten nicht nur um individuelle Probleme handelt, sondern um Schwachstellen ganzer Mitarbeitergruppen.¹³⁷

Schließlich ist das BVW auch im Rahmen der Erfolgskontrolle bereits durchgeführter Personalentwicklung einsetzbar. Die Kontrolle erfolgter Personalentwicklungsmaßnahmen ist zwar betriebswirtschaftlich notwendig, aber hinsichtlich der Festlegung von Zielinhalten und -maßstäben sowie der Meßdurchführung außerordentlich schwierig.¹³⁸ In diesem Zusammenhang kann das aktive Vorschlagsverhalten von Mitarbeitern zumindest als *ein* Indiz für einen erfolgreich verlaufenen Entwicklungsprozeß bei Mitarbeitern und/oder Führungskräften gewertet werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Maßnahmen etwa auf Einstellungsänderung von Führungskräften oder Erhöhung der Mitarbeiterkreativität abzielten und damit auch auf das Vorschlagswesen gerichtet waren.

Obwohl die Möglichkeiten, das BVW im Zusammenhang mit der Personalentwicklung zu nutzen, vielschichtig sind und obgleich der Einsatz des BVW in

¹³⁶ Siehe auch die Ausführungen zu Anreizaspekten im BVW unter E.4.2.

¹³⁷ Vgl. Merz / Biehler, 1994, S. 106. Eine konzeptionell betriebene Personalentwicklung geht allerdings über die Schließung von vorhandenen Qualifikationslücken hinaus und wendet sich auch fachübergreifenden Qualifikationen zu. Vgl. die diesbezügliche Kritik am "Lückenkonzept" bei Berthel, 1995, S. 246 ff.

¹³⁸ Vgl. Conradi, 1983, S. 109, Neuberger, 1991, S. 274 und Berthel, 1995, S. 332 ff.

diesem Sinne in der Literatur nachhaltig angeregt wird,¹³⁹ weisen die Ergebnisse empirischer Untersuchungen bislang noch darauf hin, daß die Nutzung des BVW für Zwecke der (internen) Personalauswahl und Personalentwicklung in ihrem Umfang eher als rudimentär bezeichnet werden muß.¹⁴⁰ So gaben fast drei Viertel der von Post / Thom untersuchten Unternehmungen an, daß die erfolgreiche Teilnahme am BVW keinen oder nur geringen Einfluß auf Personalentwicklungsentscheidungen hat.¹⁴¹ Ähnliches gilt für die Berücksichtigung der BVW-Aktivitäten in Beurteilungssystemen: Nur gut ein Drittel der befragten Unternehmungen sieht überhaupt eine Erfassung eines derartigen Engagements vor, wobei diese häufig nur indirekt über Merkmale wie "Kreativität und Initiative", "Aktivität im allgemeinen" oder unter dem Punkt "Sonstiges" möglich ist. Die übrigen Unternehmungen verneinten eine Berücksichtigung generell.¹⁴² Diese Ergebnisse sind umso erstaunlicher, als die mitarbeiterorientierten Ziele des BVW nicht zuletzt durch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in den letzten zehn Jahren klar an Bedeutung gewonnen haben, was sich auch in der Einschätzung der Soll-Ziele des BVW klar niederschlägt.¹⁴³

Auch wenn nach den vorstehenden Ausführungen (noch) nicht damit zu rechnen ist, daß der Einsatz des BVW in den genannten Bereichen schlagartig an Bedeutung gewinnt, erscheint der grundsätzliche Einsatz des BVW als Personalentwicklungsinstrument doch sinnvoll. Um einen systematischen Einsatz zu gewährleisten, ist es jedoch notwendig, Kriterien zu erarbeiten, anhand derer die Personalentscheidungen getroffen werden.¹⁴⁴

Neben den behandelten Zielsetzungen ergibt sich für das BVW eine weitere bedeutende Einsatzmöglichkeit: Es handelt sich dabei um den Einsatz des BVW als Instrument der Personalführung. Dieser Aspekt wird oft als ein Teilziel in Zusammenhang mit anderen Zielen auf Feldern des Personal-Management

¹³⁹ Vgl. Freimuth, 1986, S. 526, Heidack / Brinkmann, 1987, S. 22 und Grochla / Thom, 1980, S. 779. Insbesondere birgt das BVW die eher seltene Möglichkeit einer Potentialbeurteilung auch für Mitarbeiter der unteren hierarchischen Ebenen, vgl. Thom, 1987a, S. 323.

¹⁴⁰ Vgl. Bumann, 1989, S. 170 ff., Büsch / Thom, 1982, S. 163 ff. und Post / Thom, 1980, S. 114 ff. sowie den Überblick in Bumann, 1991, S. 125. Zu diesem Ergebnis kommt auch Peters, 1991, S. 63.

¹⁴¹ Vgl. Post / Thom, 1983, S. 52.

¹⁴² Vgl. Post / Thom, 1983, S. 53.

¹⁴³ Vgl. Bumann, 1991, S. 126 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Post / Thom, 1983, S. 57.

abgehandelt.¹⁴⁵ Bei eingehender Betrachtung erscheint die Bedeutung des Aspektes "Führung" für ein funktionierendes Vorschlagswesen jedoch deutlich komplexer, geht es doch letztlich nicht nur um Führung mit Hilfe des BVW, sondern auch um Führung für das BVW, um ein Verhalten von Führungskräften also, das die Mitarbeiter in verstärktem Maße dazu veranlaßt, sich aktiv am Vorschlagswesen zu beteiligen. Nur wenn es den Führungskräften gelingt, die Mitarbeiter in dieser Richtung zu motivieren, kann das BVW im Sinne der oben genannten Zielsetzungen erfolgreich eingesetzt werden. Das Verhalten der Führungskräfte ist somit Basis und Voraussetzung für ein Funktionieren des BVW in allen genannten Bereichen. Nachfolgend beschäftigt sich deshalb ein übergeordneter Punkt mit der Rolle der Führungskräfte im BVW.

2.3. Führungskräfte als zentrale Aktionsträger

Unabhängig davon, in welchem Umfang das BVW innerhalb einer Unternehmung für die einzelnen Ziele eingesetzt wird und wie stark diese Ziele in der speziellen Zielkonzeption gewichtet werden, fällt den Führungskräften im Zusammenhang mit ihrer Funktion als Vorgesetzte eine entscheidende Rolle bei der Aktivierung und Nutzung der Mitarbeiterpotentiale zu. Der Begriff der "Führungskraft" wird in dieser Arbeit weit gefaßt: Unter Führungskräften sollen alle diejenigen Personen in einer Unternehmung verstanden werden, die neben Sach- vor allem auch Personalverantwortung als Vorgesetzte tragen. Unterschiede zwischen den Führungskräften einzelner Hierarchieebenen werden dabei im Zuge der weiteren Ausführungen dort gemacht, wo sie für den Gang der Untersuchung von spezieller Bedeutung sind. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß der *direkte* Einfluß der Vorgesetzten auf das Verhalten der Mitarbeiter unterer Ebenen grundsätzlich von den der Unternehmungsleitung nachgeordneten Führungsebenen bis hin zu den Meistern und Vorarbeitern tendenziell immer größer wird.¹⁴⁶

Dieses Begriffsverständnis führt folglich nicht zu einer Dichotomisierung der Unternehmungsmitglieder in die zwei Gruppen "Mitarbeiter" und "Führungskräfte". Vielmehr sind die Führungskräfte in aller Regel gleichzeitig Mitarbeiter mit Blick auf die nächste Führungsebene.

¹⁴⁵ Vgl. etwa Heidack, 1992, Sp. 2301 oder Grochla / Thom, 1980, S. 770.

¹⁴⁶ In diesem Sinne auch Peters, 1991, S. 60. Zur Rolle der Unternehmungsleitung siehe E.3.4.1.

Vom allgemeinen Begriff der Führungskraft generell abgehoben wird hingegen das Top-Management (Vorstand und Zentral- bzw. Geschäftsbereichsleiter). Ist diese Gruppe gemeint, so wird im folgenden von der "(obersten) Unternehmensleitung" gesprochen. Es ist vor allem die Unternehmensleitung, die ein großes Maß der Verantwortung für die Herausbildung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur trägt.¹⁴⁷ So ist ein gut funktionierendes BVW einerseits Folge einer entsprechend ausgerichteten Kultur der Unternehmung, gleichzeitig ist aber umgekehrt auch die Art und Weise der Handhabung des BVW in der Unternehmung ein Ausdruck eben dieser Unternehmenskultur.¹⁴⁸

Der vorstehenden Abgrenzung folgend können die Angehörigen einer Unternehmung im Hinblick auf ihre Rolle im BVW grundsätzlich wie folgt unterschieden werden:

- Unternehmensleitung (Schaffung der betrieblichen Rahmenbedingungen),
- Führungskräfte (als Einreicher von Verbesserungsvorschlägen, vor allem aber als Förderer der BVW-Aktivitäten ihrer Mitarbeiter) und
- Mitarbeiter (als Einreicher von Verbesserungsvorschlägen).

Bevor die besondere Bedeutung der Führungskräfte im Rahmen des BVW im folgenden näher dargestellt wird, ist zunächst klarzustellen, daß den einzelnen Vorgesetzten dadurch nicht etwa *neue Aufgaben* erwachsen. Vielmehr gehören Verbesserung und Innovation in einer Unternehmung zu den übergeordneten

¹⁴⁷ Vgl. Merz / Biehler, 1994, S. 205 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Thom, 1996, S. 52. Berthel definiert den Begriff der Unternehmenskultur als Summe der von den Unternehmensmitgliedern gemeinsam getragenen Werte, Normen sowie Verhaltensmustern. Vgl. Berthel, 1995, S. 455. Im Zusammenhang mit dem Vorschlagswesen findet oft auch der Begriff "Betriebsklima" Verwendung, vgl. etwa Heidack / Brinkmann, 1987, S. 70 f. Im Gegensatz zur sich langfristig entwickelnden Unternehmenskultur stellt sich das Betriebsklima als vorherrschende Stimmung in der Unternehmung relativ kurzfristig ein und wechselt verhältnismäßig oft. Vgl. Bleicher, 1986, S. 100 sowie Krulis-Randa, 1984, S. 358 ff. Da die Unternehmenskultur zu einem großen Teil das Betriebsklima determiniert, ein für das Vorschlagswesen positives Klima also nur vor dem Hintergrund einer entsprechend ausgeprägten Unternehmenskultur entsteht, greift eine Beeinflussung des Betriebsklimas als Basis für ein erfolgreiches Vorschlagswesen deshalb zu kurz. Vgl. zum Verhältnis von Unternehmenskultur und Klima Conrad / Sydow, 1991, S. 93 ff. und Schein, 1985, S. 314.

Bezüglich der Frage nach der Möglichkeit einer bewußten Gestaltung der Unternehmenskultur wird im folgenden davon ausgegangen, daß eine Einflußnahme im Sinne einer gezielten Veränderung zwar grundsätzlich möglich ist, jedoch lediglich sehr behutsam und langfristig erfolgen darf. In diesem Sinne Berthel, 1995, S. 458 ff. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Scholz, 1994a, S. 528 ff. und 1988, S. 81 ff., der ein Management der Unternehmenskultur propagiert sowie die diesbezüglich kritischen Artikel von Seidel, 1987, S. 295 ff. und Breisig, 1990, S. 93 ff. Vgl. ferner Schreyögg, 1991, S. 201 ff.

Zielsetzungen. Diese übergeordneten Zielsetzungen mit ihren Mitarbeitern anzustreben und diesbezüglich Leistungsziele zu setzen, gehört zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft.¹⁴⁹ Die Aktivierung und Nutzung des (Ideen-) Potentials der Mitarbeiter ist deshalb originäre Führungsaufgabe.¹⁵⁰

Die Schlüsselposition der Führungskräfte in einem funktionierenden BVW erklärt sich aus den umfangreichen Aufgaben und Anforderungen, die in diesem Zusammenhang an sie gestellt werden.¹⁵¹ Vorgesetzte haben neben der reinen Anweisungsbefugnis ihren Mitarbeitern gegenüber insbesondere auch Einfluß auf das Verhalten dieser Mitarbeiter über die reine Aufgabenerfüllung hinaus und damit auf die sich in der Unternehmung herausbildende Kultur.¹⁵² Dabei besteht innerhalb der Unternehmung die (Gesamt-) Unternehmungskultur aus einer Reihe von Teil- bzw. Subkulturen.¹⁵³ Während die Unternehmungsleitung mehr Einfluß auf die Makrokultur ausübt, obliegt es den nachgeordneten Führungskräften, in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich mit der Herausbildung entsprechender Subkulturen eine für das Vorschlagswesen fruchtbare Umgebung zu schaffen und die Mitarbeiter hinsichtlich einer aktiven Teilnahme am BVW zu motivieren.¹⁵⁴

Erforderlich ist ferner eine umfangreich betriebene Informationspolitik des Vorgesetzten, die sich nicht nur direkt auf das BVW sondern auch auf andere betriebliche Belange bezieht.¹⁵⁵ *Stroebe* unterscheidet diesbezüglich "objektiven" und "subjektiven" Informationsbedarf, wobei der objektive Bedarf sich direkt

¹⁴⁹ Vgl. Heidack / Brinkmann, 1987, S. 68.

¹⁵⁰ Vgl. Bumann, 1991, S. 182.

¹⁵¹ Schon Höckel formulierte "Die Meister und Vorgesetzten sind das Rückgrat, aber auch das Kreuz des BVW." Höckel, 1973, S. 204.

¹⁵² Vgl. Bisani, 1989, S. 157.

¹⁵³ Vgl. Bleicher, 1986, S. 100. Dabei ist eine Komplementarität zwischen Unternehmungskultur und Subkulturen keineswegs immer gegeben und teilweise auch nicht gewünscht. Vgl. Bleicher, 1984, S. 495 f.

¹⁵⁴ In diesem Sinne schreibt Bumann: "Die unteren und mittleren Führungskräfte, die hier gewissermaßen als "Kulturarchitekten" wirken, vermögen auf diese Art eine für das Vorschlagswesen fruchtbare Unternehmungskultur zu schaffen." Bumann, 1991, S. 183. Vgl. auch Heidack / Brinkmann, 1987, S. 74 ff.

¹⁵⁵ Sinnvoll ist es darüber hinaus, die Mitarbeiter auf Grundlage einer umfangreichen Information auch in Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen und insoweit auch einen erweiterten Partizipationsgrad festzulegen. Vgl. Schneevogt / Scheuten, 1992, S. 448 ff.

aus der zu erfüllenden Aufgabe ergibt, während das (persönliche) Interesse der Mitarbeiter den subjektiven Bedarf determiniert.¹⁵⁶

Obwohl dieser subjektive Informationsbedarf keine direkte Relevanz für die dem Mitarbeiter übertragenen Aufgaben im engeren Sinne hat, beeinflusst er möglicherweise dennoch das Gesamtverhalten des Mitarbeiters.¹⁵⁷ So sind beispielsweise Informationen über die Unternehmungspolitik, Umsätze oder Produktpalette durchaus geeignet, die Identifikation des Mitarbeiters mit der Unternehmung zu erhöhen und somit indirekt das Leistungsverhalten zu steigern.¹⁵⁸ Demzufolge sollte sich eine umfassende Informationspolitik des Vorgesetzten (gerade zur Befriedigung des subjektiven Informationsbedarfs) auch positiv auf eine Beteiligung der Mitarbeiter am BVW auswirken.¹⁵⁹ Denn je besser die Mitglieder einer Unternehmung über die innerbetrieblichen Abläufe und Zielsetzungen insgesamt informiert sind, je mehr sie also über ihren eigenen - häufig sehr begrenzten - Arbeitsbereich hinaus wissen, desto geschärfter ist ihr Blick für mögliche Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten.¹⁶⁰

Die Abbildung 7 verdeutlicht nochmals die Integrationsstellung des Vorgesetzten für Betrieb und Mitarbeiter, der durch sein Motivationsvermögen das Mitdenken und die Ideengenerierung fördert sowie die Bereitschaft zur Vorschlagseinreichung erhöht.¹⁶¹

Gestützt werden diese Überlegungen durch die Tatsache, daß Beteiligungsquoten in den einzelnen betrieblichen Bereichen zum Teil extrem divergieren, was kaum ausschließlich auf die generell unterschiedliche Kreativität der Mitarbeiter in diesen Bereichen zurückzuführen ist, sondern auch auf das dort herrschende Innovationsklima.¹⁶²

¹⁵⁶ Vgl. Stroebe, 1977, S. 19 f. sowie Berthel, 1992, Sp. 873.

¹⁵⁷ Vgl. Stroebe, 1977, S. 21.

¹⁵⁸ Vgl. Paschen, 1993, S. 10.

¹⁵⁹ Unter Berücksichtigung derartiger Wirkungszusammenhänge wird zumindest ein Teil des subjektiven zum objektiven Informationsbedarf. Vgl. Paschen, 1993, S. 10. Vgl. ferner Gaugier, 1995, Sp. 1175 ff.

¹⁶⁰ Vgl. dazu auch Peters, 1991, S. 63.

¹⁶¹ In diesem Sinne auch Schlotfeldt, 1988, S. 55.

¹⁶² Vgl. Freimuth, 1986, S. 524.

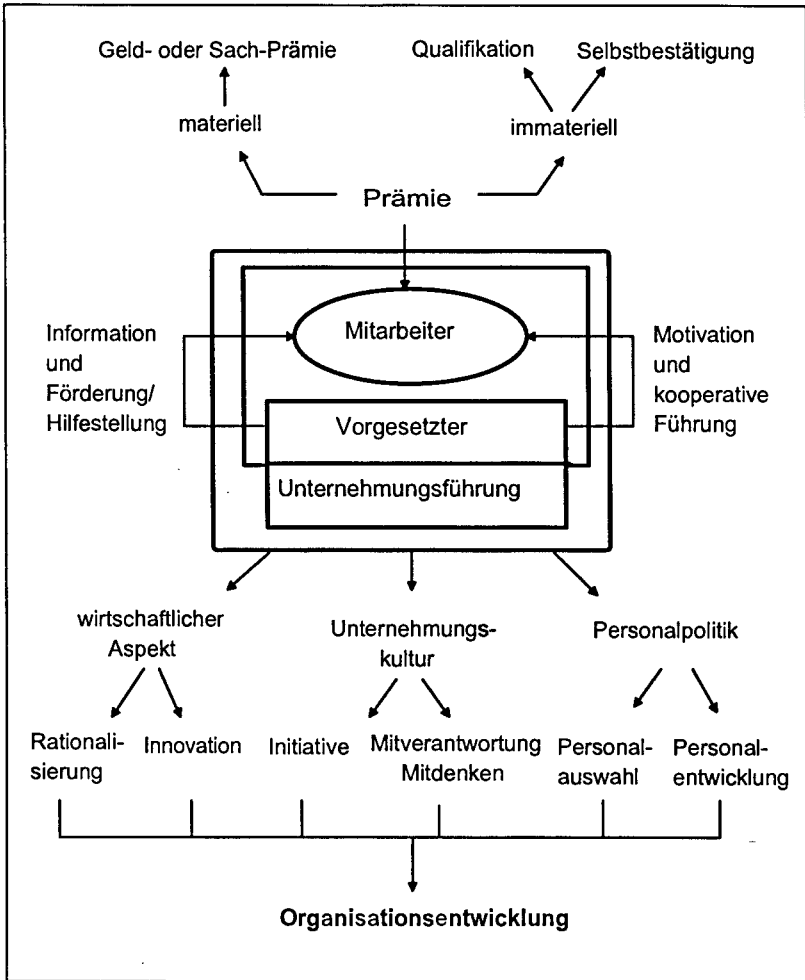


Abb. 7: Schlüsselstellung des Vorgesetzten für Bedeutung und Ergebnisse des BVW

(Quelle: in Anlehnung an Heidack / Brinkmann, 1987, S. 70).

Die dargestellten Motivations- und Informationsfunktionen der Führungskräfte betreffen in erster Linie die Phase der Ideengenerierung. Diese Phase ist für ein erfolgreich arbeitendes BVW zwar von sehr großer Bedeutung, letztlich aber nur die erste von vier Verlaufsphasen eines Verbesserungsvorschlages.

Auch in den folgenden Phasen fallen der Führungskraft wesentliche Aufgaben zu, mit deren gewissenhafter Erledigung viel Boden auf dem Wege zu einem effizient arbeitenden BVW gewonnen werden kann.¹⁶³ In der nachstehenden Abbildung 8 werden den einzelnen Phasen jeweils die den Vorgesetzten dort zufallenden Aufgaben gegenübergestellt.

Verlaufsphasen eines Verbesserungsvorschlages	Aufgaben und Funktionen der Führungskraft
Phase 1: Ideengenerierung	• Lieferung von Informationen • Motivation zum Nachdenken • Hinweise auf bestehende Probleme
Phase 2: Formulierung	• Hilfe bei der Abfassung von Vorschlägen • Gesprächspartner für mögliche Perfektionierung der Idee
Phase 3: Beurteilung	• zügige Bewertung eingereicherter Vorschläge • sachliche, nachvollziehbare Beurteilung und Prämierung
Phase 4: Umsetzung	• schnelle Einführung (möglichst unter Beteiligung des Einreichers)

Abb. 8: Aufgaben der Führungskräfte in den einzelnen Phasen der Abwicklung eines Verbesserungsvorschlages.

Nachdem der Mitarbeiter also in der ersten Phase des Prozesses eine vorschlagsfähige Idee hat, steht er in der zweiten Phase vor dem Problem, diesen Vorschlag der zuständigen Stelle in der Unternehmung¹⁶⁴ mitzuteilen. Dies hat in der Regel in schriftlicher Form zu geschehen, was dazu führt, daß gerade im Produktionsbereich speziell ausländische Mitarbeiter vor dem Problem stehen, ihren Vorschlag so präzise in Worte fassen zu müssen, daß er von einem Drit-

¹⁶³ Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die grundsätzlichen Anforderungen, die ein traditionell organisiertes BVW an einen Vorgesetzten stellt (siehe dazu auch Abschnitt B.3). Da in neueren Entwicklungstendenzen zur effizienteren Gestaltung des BVW (wie z.B. Idee-Fix) den Führungskräften noch deutlich mehr Kompetenzen eingeräumt werden, nimmt die nachfolgend geschilderte Bedeutung der Führungskräfte in solchen Konzepten sogar noch erheblich zu. Siehe dazu vor allem die Ausführungen unter B.3.2.

¹⁶⁴ Als Abgabestellen kommen grundsätzlich direkt die BVW-Abteilung, der Betriebsrat, der direkte Vorgesetzte aber auch speziell installierte Briefkästen in Frage. Siehe dazu auch Abbildung 10 auf Seite 72.

ten verstanden und beurteilt werden kann. Hier kann der Vorgesetzte zum einen durch gezielte Formulierungshilfen assistieren, zum anderen aber auch als Diskussionspartner wertvolle Impulse im Hinblick auf eine Perfektionierung des Vorschlages geben. Durch die Unterstützung seiner Mitarbeiter in dieser Phase kann die Führungskraft also nachhaltig dazu beitragen, daß gute Ideen nicht bereits im Formulierungsstadium scheitern und somit der Unternehmung verlorengelassen werden.

In der anschließenden Beurteilungsphase werden die eingereichten Vorschläge geprüft und hinsichtlich ihrer Prämienfähigkeit und Realisationsmöglichkeit beurteilt. Gutachter und Vorgesetzte prägen dabei das Ansehen des BVW durch sachliche, fundierte, nachvollziehbare und richtige Beurteilung.¹⁶⁵

Auch wenn ein Vorschlag angenommen und prämiert wird, hat dies noch nicht automatisch auch seine Umsetzung zur Folge.¹⁶⁶ Die Ursachen dafür, daß ein Vorschlag zwar prämiert, nicht aber auch tatsächlich eingesetzt wird, sind vielschichtig und beruhen zum Teil auch auf den speziellen Bedingungen des Einzelfalles. Nicht selten wird aber auch die Umsetzung eines Vorschlages vom Vorgesetzten der betroffenen Abteilung blockiert, weil er den Vorschlag als Eingriff in seinen Kompetenzbereich empfindet. Es ist unmittelbar einsichtig, daß ein solches Verhalten trotz einer erhaltenen Prämie für den Einreicher des Vorschlages extrem demotivierend und somit schädlich für das BVW wirkt.¹⁶⁷ In der vierten und letzten Phase sollten die Führungskräfte deshalb für eine möglichst zügige Umsetzung der Vorschläge Sorge tragen. Hinzu kommt, daß sich der Vorschlag für die Unternehmung erst mit der Implementierung als Abschluß des Gesamtprozesses rentiert.

Insgesamt läßt sich also festhalten, daß die Führungskräfte in alle Phasen der Abwicklung von Verbesserungsvorschlägen mehr oder weniger stark involviert sind. Ein funktionierendes BVW ist auf die Unterstützung der Vorgesetzten in

¹⁶⁵ Vgl. Merz / Biehler, 1994, S. 143. Fällt der Führungskraft auch die Aufgabe zu, den Mitarbeiter über das Ergebnis in Kenntnis zu setzen, so erfordert zumindest die Überbringung eines Negativbescheides von ihm zusätzlich ein hohes Maß an Sozialkompetenz, um zu verhindern, daß sich der Einreicher frustriert zurückzieht und fortan keine Verbesserungsvorschläge mehr einreicht. Vgl. auch hierzu Teil B.3.2. dieser Arbeit.

¹⁶⁶ So berichtet Thom - bezogen auf eine allerdings sehr kleine Stichprobe - von Durchführungsquoten (tatsächlich umgesetzte Vorschläge bezogen auf die Zahl der angenommenen Vorschläge) von lediglich zwischen 11 und 19%. Vgl. Thom, 1978, S. 62.

¹⁶⁷ So auch Goossens, 1981, S. 890.

allen Phasen dieses Prozesses angewiesen. Es ist gleichsam das Gesamtverhalten (vor, während und nach der Abgabe der Verbesserungsvorschläge), das über den Erfolg oder Mißerfolg dieser betrieblichen Einrichtung entscheidet,¹⁶⁸ denn "im Vorgesetzten erlebt der Mitarbeiter sozusagen personifiziert unmittelbar das organisatorische Wirken der Unternehmung".¹⁶⁹

Neben den Führungskräften sind aber auch noch weitere Personen bzw. Personengruppen vor allem mit der Bearbeitung und Beurteilung von Verbesserungsvorschlägen befaßt. Die Darstellung der Aufgabe und Bedeutung dieser Akteure ist Gegenstand des folgenden Gliederungspunktes.

2.4. Kennzeichnung weiterer Organe des Betrieblichen Vorschlagswesens

Als Hauptorgane im Betrieblichen Vorschlagswesen kommen die oben bereits genannten Instanzen des Vorschlagsbeauftragten, Gutachters und des Prüfungsausschusses in Betracht.¹⁷⁰ Weiterhin ist - insbesondere für die Bundesrepublik Deutschland sowie für Österreich - der Betriebsrat als Funktionsträger zu beachten.

Die Bestimmung der einzelnen Organe sowie die Festlegung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung der entsprechenden Stellen sind Gegenstand unternehmungsspezifischer aufbauorganisatorischer Regelungen. Im folgenden werden zunächst grundsätzliche Überlegungen zu Inhalt und Besetzung der genannten Stellen angestellt, bevor weiter unten die konkrete Aufbau- und Ablauforganisation des BVW der AGFA - Gevaert AG dargestellt wird.¹⁷¹

¹⁶⁸ Bloße "pro-forma-Aufforderungen" zur Vorschlagseinreichung durch die Vorgesetzten werden deshalb im Kreis der Mitarbeiter schnell als Lippenbekenntnisse enttarnt, wenn darüber hinaus keine entsprechenden Aktivitäten erkennbar sind.

¹⁶⁹ Heidack / Brinkmann, 1987, S. 69.

¹⁷⁰ Brinkmann / Heidack führen darüber hinaus vier "Organe im weiteren Sinne an", die - vorzugsweise in großen Unternehmungen - mit speziellen Funktionen oder Teilaufgaben betraut sein können. Den dort genannten BVW-Sachbearbeitern, Vorschlagskontaktleuten, Realisatoren der Verbesserungsvorschläge und Wirtschaftlichkeitsrechtern kommt allerdings im Rahmen dieser Arbeit keine besondere Bedeutung zu, so daß eine detailliertere Untersuchung unterbleiben kann. Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 135.

¹⁷¹ Siehe dazu Gliederungspunkt B.3.

2.4.1. Der Beauftragte für das Betriebliche Vorschlagswesen

Der BVW-Beauftragte (oder auch Vorschlagsbeauftragte) ist normalerweise der Aufgabenträger mit dem höchsten zeitlichen Engagement im Rahmen des BVW.¹⁷² Besonders in Großunternehmen erfordert die mit dem Vorschlagswesen verbundene Arbeit oft eine hauptamtliche Tätigkeit. In kleineren Unternehmen kann auch eine nebenamtliche Tätigkeit mit einem Anteil von bis zu 25 oder 50% an der Gesamtarbeitszeit ausreichend sein.¹⁷³

Die Frage nach einem relevanten Kriterium für den Einsatz eines hauptamtlichen BVW-Beauftragten ist kaum allgemeingültig zu beantworten. Neben der Belegschaftsgröße der Unternehmung wird auch die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge bzw. das vermutete Vorschlagspotential als Entscheidungskriterium herangezogen.¹⁷⁴ Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, beide Kriterien zu berücksichtigen, denn einerseits steigt die Arbeitsbelastung natürlich mit der Anzahl der Vorschläge, andererseits erfordert aber gerade eine große Zahl von Vorschlagsberechtigten ohne Vorschlagstätigkeit verstärkt das akquisitorische Potential des BVW-Beauftragten im Sinne persönlicher Motivation und Information der Belegschaft.¹⁷⁵

Neben diesen doch recht pauschalen Größenangaben ist insbesondere auch die innerbetriebliche Organisation des Vorschlagswesens zu berücksichtigen.¹⁷⁶ Je stärker das BVW im Zuge neuerer Entwicklungen dezentralisiert wird, desto stärker wird auch der BVW-Beauftragte - vor allem von den Führungskräften - entlastet. Dadurch ergeben sich zwangsläufig positive Effekte für seine Kontrollspanne.

¹⁷² Vgl. Thom, 1996, S. 90.

¹⁷³ Vgl. hierzu die Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft, 1994, S. 37 ff. sowie die Auswertungen von Huyer-May, 1982, S. 189.

¹⁷⁴ Vgl. Höckel, 1972, S. 66, der 300-500 Vorschläge und 1000 Beschäftigte als Obergrenze für einen hauptamtlichen Mitarbeiter ansieht, ferner Spahl, 1975, der die Kapazität auf 250-500 Verbesserungsvorschläge pro hauptamtlichen Vorschlagsbeauftragten festlegt sowie Bumann, 1991, S. 156, der - bei Einsatz moderner Software - von 400-500 Vorschlägen ausgeht.

¹⁷⁵ Der BVW-Beauftragte ist insoweit "nicht Verwalter, sondern konzeptioneller Gestalter des BVW." Merz, 1988, S. 39.

¹⁷⁶ Siehe dazu Abschnitt B.3.2. dieser Arbeit.

Zu den Hauptaufgaben des von der Werksleitung eingesetzten BVW-Beauftragten gehören:¹⁷⁷

- Beratung und Unterstützung der Mitarbeiter bei Formulierung und Einreichung der Vorschläge und die Wahrnehmung ihrer Interessen bei Sitzungen des Prüfungsausschusses,
- Kontrolle der Realisierung von angenommenen Vorschlägen,
- Erstellung der BVW-Statistik,
- Verantwortlichkeit für betriebsinterne Informationspolitik und Werbung für das BVW,
- Vermittlung bei Interessenkonflikten zwischen Einsendern und Fachabteilungen und
- Weiterentwicklung des BVW.

Zusätzlich obliegen dem Beauftragten für das Vorschlagswesen in aller Regel zahlreiche administrative Aufgaben, wie die Registrierung eingegangener Vorschläge, Terminüberwachungen sowie die Versendung von Eingangsbestätigungen und Zwischenbescheiden.

Um diese Aufgaben möglichst effizient erfüllen zu können, ist es erforderlich, dem BVW-Beauftragten entsprechende Kompetenzen einzuräumen. Nur wenn er über Informationsbefugnisse (z.B. uneingeschränkte Akteneinsicht bezüglich aller BVW-relevanten Unterlagen, Möglichkeit der Gesprächsführung mit allen Beteiligten), Beauftragungsrechte (z.B. Anforderung von Gutachten, Anordnung der Erprobung von Verbesserungsvorschlägen) sowie Kontrollbefugnisse (hinsichtlich der Termineinhaltung und besonders der Realisierung von Vorschlägen) und unmittelbare Berichtsmöglichkeiten (vor allem an die oberste Unternehmensleitung) in ausreichendem Maße verfügt, kann er den umfangreichen Erwartungen und Ansprüchen an seine Person gerecht werden.¹⁷⁸ Die Abbildung 9 verdeutlicht die Stellung des Vorschlagsbeauftragten innerhalb der Organisation; er bewegt sich im Spannungsfeld zwischen drei Anspruchsgruppen, denen er in unterschiedlicher Weise verpflichtet ist.

¹⁷⁷ Vgl. Bumann, 1991, S. 153 f., Thom, 1996, S. 91 und Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1993, S. 20.

¹⁷⁸ Vgl. Thom, 1996, S. 91, Bumann 1991, S. 154 f., Brinkmann / Heidack, 1987, S. 151 und Spahl, 1975, S. 71 ff.

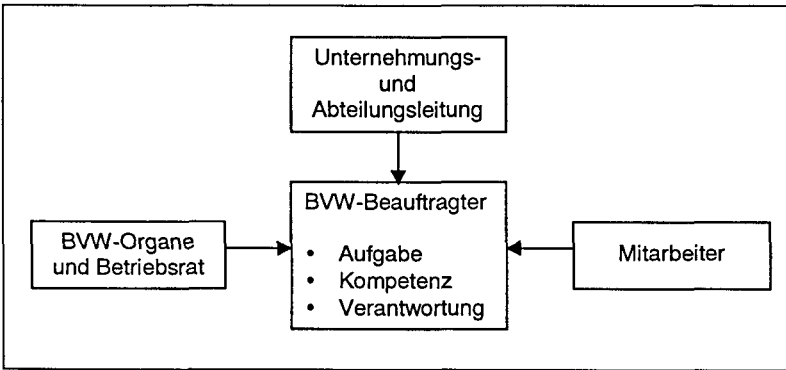


Abb. 9: Position des Vorschlagsbeauftragten im betrieblichen Kontext
(Quelle: in Anlehnung an Heidack / Brinkmann, 1987, S. 62, basierend auf Heidack, 1983, S. 238).

Von ausschlaggebender Bedeutung für die Stellung des BVW-Beauftragten innerhalb der Unternehmung ist dessen Einordnung in die Organisationsstruktur. Dabei geht es nicht zuerst darum, ob das BVW besser in die Linie integriert oder als Stab in der Unternehmungsorganisation verankert wird, sondern um die fachliche und hierarchische Positionierung dieser betrieblichen Einrichtung.¹⁷⁹

Bezüglich der fachlichen Zuordnung werden in der Literatur vor allem der Personalbereich, die Produktion (Fertigung, Technischer Bereich) und die Administration (sonstige Verwaltung) als Möglichkeiten genannt.¹⁸⁰ Hinsichtlich der hierarchischen Eingliederung wird zum Teil die unmittelbare Unterstellung unter die Unternehmensleitung gefordert.¹⁸¹ Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen hingegen weisen eine direkte Unterstellung unter die erste Hierarchieebene als Ausnahmefall aus; allerdings waren in den meisten Fällen

¹⁷⁹ Die Funktion des Vorschlagsbeauftragten ist vom Aufgabenprofil her gesehen eher eine Stabsfunktion. Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 151 und Thom, 1996, S. 94. Die Umfrageergebnisse des DIB, weisen hingegen das BVW zu fast einem Drittel als Linienaufgabe aus. Vgl. Huyer-May, 1982, S. 190.

¹⁸⁰ Vgl. Bumann, 1989, S. 172 und Huyer-May, 1982, S. 189 die in ihren empirischen Untersuchungen schwerpunktmäßig Zuordnungen zum Personalbereich ermittelten sowie Post / Thom, 1983, S. 20 ff. und die erwähnten Untersuchungsergebnisse des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft, 1994, S. 37. Auch bei AGFA ist das BVW Teil des Personalwesens.

¹⁸¹ Vgl. Spahl, 1975, S. 73. In diesem Sinne auch Bessoth, 1975, S. 169.

die BVW-Stellen/Abteilungen der zweiten bzw. dritten Hierarchieebene unterstellt, so daß in der Tendenz doch von einer sehr hohen Einordnung gesprochen werden kann.¹⁸²

Welche der genannten Einordnungsmöglichkeiten im konkreten Einzelfall präferiert werden sollte, kann nicht allgemeingültig festgelegt werden, sondern orientiert sich letztlich auch an der von der Unternehmung angestrebten Struktur (der fach- und objektbezogenen Verteilung) der Verbesserungsvorschläge.¹⁸³ *Grochla / Thom* nennen jedoch drei Prinzipien, die bei der Einordnung zu berücksichtigen sind:¹⁸⁴

- Interessenneutralität,
- Unabhängigkeit und
- optimale Distanz zu Einreichern und Gutachtern.

Eine gleichzeitig optimale Erfüllung dieser Prinzipien kann in der Praxis wohl ausgeschlossen werden, die gefundene Lösung wird letztlich einen Kompromiß darstellen. Es läßt sich allerdings vermuten, daß beispielsweise die Forderung nach Interessenneutralität von einer betrieblichen Querschnittsfunktion wie dem Personalwesen tendenziell besser erfüllt werden kann als etwa von der Produktionsabteilung. Mit einer entsprechenden Zuordnung sollten sich dann positive Effekte im Hinblick auf die Beteiligungsquote¹⁸⁵ des BVW einstellen.¹⁸⁶ Demgegenüber verspricht eine Zuordnung zur hierarchisch höchsten Ebene insbesondere eine höhere Annahmequote, was *Thom* neben der Nähe des BVW zum stärksten Machtpromotor auch darauf zurückführt, daß - wegen der

¹⁸² Bei den 74 bzw. 12 befragten Unternehmungen war das BVW bei 75 bzw. 73% auf der zweiten und dritten Führungsebene angesiedelt. Direkt der Unternehmungsleitung war es bei 22 bzw. 9% der befragten Unternehmungen unterstellt. Vgl. dazu Bumann, 1989, S. 172 f. und Post / Thom, 1983, S. 17. Bei AGFA ist das BVW hierarchisch seit kurzer Zeit der dritten Ebene zugeordnet, nachdem es zuvor noch auf der vierten Ebene angesiedelt war.

¹⁸³ Vgl. Thom, 1996, S. 91 ff. Grundsätzlich ist ein Kennzeichen eines leistungsstarken Vorschlagswesens die gleichmäßige Verteilung von eingereichten Vorschlägen über möglichst alle Unternehmungsbereiche und ebenso diversifizierte Vorschlagsgegenstände (von der Kosteneinsparung über Arbeitssicherheit bis zum Umweltschutz). Denkbar ist jedoch auch eine - zumindest temporär - unternehmungsindividuell und situativ angepaßte Strukturzielsetzung.

¹⁸⁴ Vgl. *Grochla / Thom*, 1980, S. 775.

¹⁸⁵ Siehe zu den Kennziffern des BVW die Einleitung zu Kapitel D.

¹⁸⁶ Vgl. Post / Thom, 1980, S. 119. Die Autoren stellten die höchste durchschnittliche Beteiligungsquote bei Zuordnung des BVW zum Personalwesen fest. Gleichzeitig weisen Post / Thom eine solche Zuordnung dann als sinnvoll aus, wenn eine Unternehmung mehr den menschlich-sozialen Aspekt des Vorschlagswesens betonen will.

Gefahr einer Blamage "nach oben" - nur gut durchdachte Vorschläge eingereicht werden.¹⁸⁷ Gerade hierin liegt aber auch die große Gefahr einer hierarchisch hochangesiedelten BVW-Stelle/Abteilung: an der Risikobarriere scheitern möglicherweise eine Vielzahl zwar noch nicht abschließend durchdachter, sehr wohl aber brauchbarer Vorschläge und gehen so der Unternehmung verloren.¹⁸⁸

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, daß die Position des BVW-Beauftragten sowohl in ihrer personellen Besetzung als auch in ihrer hierarchischen und fachlichen Einbindung in die Organisationsstruktur nicht unproblematisch ist. Bei der Besetzung dieser Position sollte deshalb letztlich vor allem die Persönlichkeit des Vorschlagsbeauftragten im Vordergrund stehen. Hier ist der besonderen psychologischen Sensibilität des BVW Rechnung zu tragen,¹⁸⁹ denn die Vorteile einer geschickten Positionierung des BVW in der Unternehmung werden schnell in den Hintergrund gedrängt, wenn der BVW-Beauftragte nicht durch seine Person und sein Engagement für die Sache sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte zu überzeugen versteht. Er muß letztlich von jedem in der Unternehmung akzeptiert werden, damit er seine Mittlerrolle¹⁹⁰ in der Organisation effizient wahrnehmen kann.¹⁹¹

Bei der Erstellung eines Anforderungsprofils für einen Vorschlagsbeauftragten wird diesem Umstand in der Literatur durch die Betonung entsprechender Charakteristika entsprochen. *Losse / Thom* haben folgende besonders häufig geforderte Eigenschaften herausgestellt:¹⁹²

- soziales Verhalten,
- Vertrauenswürdigkeit,
- Kontaktfreudigkeit und Einfühlungsvermögen,
- Taktgefühl,
- Objektivität,

¹⁸⁷ Vgl. Thom, 1996, S. 92.

¹⁸⁸ Hinzu kommt die Problematik, daß im Bemühen um eine - der Objektivität dienenden - Distanz zum Einreicher dieselbe auch leicht als zu groß empfunden wird. Vgl. Bumann, 1989, S. 173.

¹⁸⁹ Die Führungskräfte sind diesbezüglich mit einer ähnlichen Problematik konfrontiert. Siehe dazu auch Gliederungspunkt B.2.3.

¹⁹⁰ Vgl. Abbildung 9.

¹⁹¹ Vgl. Merz / Biehler, 1994, S. 52.

¹⁹² Vgl. Losse / Thom, 1977, S. 102.

- Geduld,
- Verständnis für technische und organisatorische Zusammenhänge und
- Akquisitionsgeschick.

Dabei kann davon ausgegangen werden, daß Reihenfolge und Notwendigkeit einzelner Kriterien in Abhängigkeit von den situativen Gegebenheiten festgelegt werden, in denen sich eine Unternehmung befindet. So wird beispielsweise das technische Verständnis für einen BVW-Beauftragten in einem Dienstleistungsbetrieb von untergeordneter Bedeutung sein,¹⁹³ während es für den Beauftragten in einem Produktionsbetrieb schon eine *conditio sine qua non* darstellen kann, will er die ihm übertragenen Aufgaben umfassend erfüllen. Betreffen nämlich die Vorschläge etwa die Produktionsverfahren, so kann der Vorschlagsbeauftragte nur mit ausreichenden entsprechenden Kenntnissen dem Einreicher als Diskussionspartner und Ratgeber zur Seite stehen und damit letztlich auch seine (fachliche) Akzeptanz sicherstellen.

Auch wenn der Vorschlagsbeauftragte über die (Mehrzahl der) genannten Fähigkeiten verfügt, so bearbeitet er die eingehenden Vorschläge nicht etwa allein: zum einen deshalb nicht, weil nach der Konzeption des BVW aus Objektivitätsgründen ein Vorschlag nicht von einem einzelnen bearbeitet und entschieden werden soll, die Position des BVW-Beauftragten also nicht den Rang einer Instanz im Sinne eines "Staates im Staate" erhalten soll.¹⁹⁴ Zum anderen muß davon ausgegangen werden, daß der Vorschlagsbeauftragte nicht über alle zur Beurteilung der Vorschläge notwendigen Spezialistenkenntnisse in allen betrieblichen Bereichen verfügen kann. Deshalb prüft der BVW-Beauftragte, nachdem er den Verbesserungsvorschlag entgegengenommen hat, zunächst, welche betriebliche Stelle durch den Vorschlag betroffen ist. In einem zweiten Schritt beauftragt er dann eine formal und fachlich kompetente Stelle mit der Erstellung eines Fachgutachtens für den Vorschlag.

¹⁹³ Vgl. Losse / Thom, 1977, S. 103. Für Entwicklung und Ausbau dieser Fähigkeiten ist es sinnvoll, den BVW-Beauftragten speziellen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu unterziehen. Vgl. Sußbauer, 1990, S. 213.

¹⁹⁴ Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 161.

2.4.2. Der Fachgutachter

Es ist unmittelbar einsichtig und auch bereits erwähnt worden, daß die gerechte und nachvollziehbare Beurteilung von Vorschlägen entscheidend zur Akzeptanz des BVW in der Belegschaft beiträgt.¹⁹⁵ Der Prüfungsausschuß¹⁹⁶ gründet auf die Aussagen des Fachgutachters die Entscheidung über Annahme oder Ablehnung des Vorschlages.¹⁹⁷ Aus diesem Grunde ist eine objektive und sachliche Stellungnahme notwendig, die die positiven Merkmale des Vorschlages ausreichend berücksichtigt.

Dies gilt insbesondere für die Vorgesetzten, die als Gutachter Verbesserungsvorschläge bewerten müssen, die ihren Zuständigkeitsbereich betreffen. Die Versuchung ist groß, einen Vorschlag durch eine negative Beurteilung nicht zur Umsetzung kommen zu lassen, nur um nicht indirekt zugeben zu müssen, daß im eigenen Bereich Verbesserungen möglich sind, die von den jeweiligen Vorgesetzten selbst bisher nicht erkannt worden sind. Diese Denkweise ist auf die Vorstellung zurückzuführen, eine Führungskraft müsse (zumindest in ihrem Arbeitsbereich) allwissend und unfehlbar sein, um den dienstlichen Pflichten zu genügen und von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden.¹⁹⁸ In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die Bedeutung der obersten Unternehmungsleitung für die Herstellung eines Vertrauensklimas in der Gesamtunternehmung verwiesen: Nur wenn die Führungskräfte erwarten (können), daß eine verstärkte Vorschlagstätigkeit der Mitarbeiter nicht etwa als Schwäche des Vorgesetzten, sondern vielmehr als Führungsstärke interpretiert wird, kann auch letztlich eine volle Unterstützung des BVW durch die Führungskräfte erwartet werden, die sich dann auch in der objektiven Beurteilung der eingereichten Vorschläge niederschlägt.

Über die Erstellung der Gutachten wird also bereits ein unmittelbarer Einfluß auf die Annahmquote und damit auch ein mittelbarer Einfluß auf die Beteiligungsquote ausgeübt. Zusätzlich kommt den Gutachtern im Hinblick auf die Bearbeitungsdauer eingereicherter Verbesserungsvorschläge weitere entschei-

¹⁹⁵ Siehe dazu B.2.3.

¹⁹⁶ Siehe dazu den folgenden Gliederungspunkt 2.4.3.

¹⁹⁷ Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 161.

¹⁹⁸ Vgl. Bisani, 1989, S. 160 f.

dende Bedeutung zu.¹⁹⁹ Eine kurze Bearbeitungszeit und damit ein schnelles, motivationsförderndes Feedback für den Einreicher ist nur dann möglich, wenn die vom BVW-Beauftragten angeforderten Gutachten termingerecht erstellt und übergeben werden.

Schließlich kann der Gutachter seine Funktion über die reine Beurteilungsleistung hinaus auch dazu benutzen, den vorliegenden Vorschlag in Absprache mit dem Einreicher sinnvoll zu modifizieren oder weiterzuentwickeln.²⁰⁰

2.4.3. Der Prüfungsausschuß

Das fertige Gutachten wird dem Prüfungsausschuß²⁰¹ vorgelegt und dort einer (gewissen) inhaltlichen Überprüfung unterzogen.²⁰² Schon allein um dieser Prüfungsverpflichtung angemessen nachkommen zu können, aber auch um die innerbetriebliche Akzeptanz der anschließenden Entscheidung über die Annahme des Vorschlages sicherzustellen, ist für eine kompetente Besetzung dieses Gremiums Sorge zu tragen.²⁰³

Die personelle Zusammensetzung der Kommission wird in der Betriebsvereinbarung festgelegt und kann entweder eine paritätische oder nicht paritätische Besetzung vorsehen. In der Gesamtbetriebsvereinbarung zum Betrieblichen Vorschlagswesen der AGFA-Gevaert AG²⁰⁴ ist eine paritätische Besetzung festgelegt, bestehend aus jeweils zwei oder drei Vertretern des Betriebsrates und des Arbeitgebers, wobei der Vorsitzende des Ausschusses von der Werksleitung ernannt wird.²⁰⁵ Grundsätzlich ist es sinnvoll, den BVW-Beauftragten als einen Vertreter der Unternehmung zu benennen.

¹⁹⁹ Zur Bearbeitungszeit von Vorschlägen als Effizienzkriterium des BVW siehe unten D.3.

²⁰⁰ Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1993, S. 21.

²⁰¹ Synonyme Bezeichnungen sind Bewertungs- oder Prüfungskommission oder Kommission für das Vorschlagswesen.

²⁰² Sinn dieser Prüfung ist dabei auch, sicherzustellen, daß die Prämien nicht für Aktivitäten der Mitarbeiter gezahlt werden, die bereits durch die Gehaltszahlung abgedeckt sind.

²⁰³ Vgl. Merz / Biehler, 1994, S. 41 ff. Die Entscheidung orientiert sich in der Praxis jedoch regelmäßig sehr stark am vorgelegten Gutachten und wird in der Regel mit diesem inhaltlich identisch sein.

²⁰⁴ Siehe dazu § 6 der GBV in Anlage 2 des Anhangs.

²⁰⁵ Die paritätische Besetzung findet sich in der Praxis ferner bei fast allen Unternehmungen der metallverarbeitenden und Montanindustrie und kann als Regelfall angesehen werden, während die nicht paritätische Besetzung, wie sie bei Banken und Versicherungen vorkommt, eher die Ausnahme bleibt. Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 169 f.

Auf Grundlage des Gutachtens entscheidet der Prüfungsausschuß über Annahme oder Ablehnung des vorliegenden Verbesserungsvorschlages.²⁰⁶ Im Fall der Annahme ist in einem zweiten Schritt die Höhe der auszuzahlenden Prämie festzulegen. Diese richtet sich grundsätzlich nach dem wirtschaftlichen Nutzen, den die Umsetzung des Vorschlages in der betrieblichen Praxis erbringt: Sind die Einsparungen berechenbar oder zumindest zuverlässig abschätzbar, so ergibt sich die Prämie als Prozentsatz der Differenz zwischen den Einsparungen im ersten Nutzungsjahr und den anfallenden Umsetzungskosten.²⁰⁷ Der so ermittelte Wert wird in der Praxis jedoch in aller Regel noch anhand speziell entwickelter (personen- oder sachbezogener) Korrekturfaktoren angepaßt. Im Falle der AGFA werden dadurch Prämienreduktionen für Mitarbeiter höherer Entgeltstufen bzw. Prämien erhöhungen für Mitarbeiter der unteren Entgeltstufen erreicht. Weiterhin werden Prämienreduktionen dann vorgenommen, wenn der Vorschlag teilweise oder überwiegend den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Mitarbeiters betrifft.²⁰⁸ Schließlich werden zusätzliche prozentuale Abschläge von der Prämie bei solchen Vorschlägen vorgenommen, die eine Ersparnis von mehr als 200.000 DM im obigen Sinne erbringen.²⁰⁹

Solange einem Verbesserungsvorschlag eine Einsparung direkt zugerechnet werden kann, ist eine Prämienberechnung nach dem genannten Schema mehr oder weniger objektiv möglich. Diffiziler ist die Ermittlung von Prämien für Vorschläge, die entweder keine oder zumindest keine kurzfristig meßbare Einsparung für die Unternehmung erbringen (sogenannte Verbesserungsvorschläge

²⁰⁶ Dabei fällt dem Gremium auch die wichtige Aufgabe zu, sicherzustellen, daß nicht versucht wird, mit Hilfe des BVW Änderungen durchzusetzen, über die andere betriebliche Organe (wie etwa der Vorstand, der Aufsichts- oder der Betriebsrat) zu befinden haben. Vgl. Thom, 1996, S. 98.

²⁰⁷ Bei AGFA beträgt der Anteil 30 von Hundert (siehe § 10.1 bis 10.3 der GBV), wobei eine Mindestprämie von 155 DM bzw. von 50 DM im Rahmen von Idee-Fix vorgesehen ist.

²⁰⁸ Siehe dazu § 10.4 der AGFA-GBV zum BVW. Im Rahmen der organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen des BVW durch das Projekt Idee-Fix ergibt sich gerade hier eine entscheidende Änderung: Zielsetzung des Projektes ist es - im Gegensatz zu den bisherigen Bestimmungen - gerade Ideen der Mitarbeiter betreffend ihren eigenen Arbeitsplatz nutzbar zu machen, da der Mitarbeiter hier als absoluter Spezialist angesehen werden kann (siehe dazu vor allem auch die Ausführungen unter B 3.2.). Diese Änderung erfaßt aber nur die Vorschläge, die nach den Regeln von Idee-Fix bearbeitet werden (also die Vorschläge mit Prämierung bis zu 500 DM).

²⁰⁹ Teilweise finden sich in der Praxis auch Höchstprämien, die auch bei entsprechend hohen Einsparungen nicht überschritten werden dürfen. Vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1993, S. 68 sowie die Ausführungen unter E.4.2.1.1.

ohne berechenbaren Nutzen) oder bei denen die Berechnung der Einsparungen aus Kostengründen als unverhältnismäßig angesehen werden muß und deshalb unterbleibt.

Inhalte von Vorschlägen ohne berechenbaren Nutzen sind vielschichtig und können beispielsweise in folgenden Bereichen liegen:²¹⁰

- Arbeitssicherheit,
- Umweltschutz,
- Gesundheitsschutz,
- Arbeitserleichterung,
- Qualitätsverbesserung,
- Verbesserung des Firmenimages,
- Verbesserung der Aufbau- oder Ablauforganisation,
- Verbesserung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung und
- nichtquantifizierbare Kostensenkung.

Da die überwältigende Mehrheit der zu prämierenden Verbesserungsvorschläge im deutschsprachigen Raum Vorschläge dieser Art sind,²¹¹ kommt dem Prüfungsausschuß hier große Bedeutung im Hinblick auf eine angemessene Belohnung zu.

Bei den in der Literatur vorgeschlagenen Methoden zur Prämienermittlung kann hierbei grundsätzlich zwischen summarischen und analytischen Bewertungsmethoden unterschieden werden.²¹² Bei der analytischen Bewertung wird der Vorschlag hinsichtlich *mehrerer Merkmale* (z.B. Qualitätsverbesserung oder Arbeitserleichterung) mit Punkten bewertet, die anschließend addiert werden.²¹³ Je höher die erreichte Punktesumme ist, desto größer ist der Nutzen für die Unternehmung und umso höher die (mittels Tabelle) zugeordnete Prämie. Bei der summarischen Bewertung erfolgt die Beurteilung des vermuteten Nutzens dagegen für den Vorschlag *gesamthaft*, ohne Differenzierung nach einzelnen Merkmalen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Schnelligkeit, mit der

²¹⁰ Vgl. Geisler, 1991, S. 630 f. und Bisani, 1995, S. 392.

²¹¹ Vgl. Thom, 1991, S. 601.

²¹² Vgl. Spahl, 1975, S. 196 ff. sowie Hack, 1977, S. 168 f.

²¹³ Eine solche Punktbewertung verwendet auch die AGFA - Gevaert AG. Weitere Formen der analytischen Bewertung in der Praxis finden sich bei Brinkmann / Heidack, 1987, S. 198 ff. sowie Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1985, S. 64 ff.

ein Ergebnis ermittelt werden kann, was sich dann in einer Verkürzung der Durchlaufzeiten äußert.

Ebenso wie die personelle Besetzung des Prüfungsausschusses ist die Regelung der Prämienfindung - insbesondere für nicht berechenbare Vorschläge - Gegenstand der spezifischen Betriebsvereinbarung einer Unternehmung. Diese kann auch - neben der Gewährung von Geldprämien - weitere Prämienarten zur Honorierung des BVW-Engagements vorsehen. Insbesondere in Verbindung mit speziellen Werbemaßnahmen für das BVW²¹⁴ bieten sich z.B. Sachprämien an für die Einreicher von zwar grundsätzlich vernünftigen, aber aus speziellen betrieblichen Gründen (momentan) nicht realisierbaren Vorschlägen. Ebenso praktikabel sind Sonderprämien, etwa für alle Erst- oder Mehrfacheinreicher von Vorschlägen.²¹⁵

Die Betriebsvereinbarung zum BVW kann neben den genannten noch ein weiteres Organ vorsehen: die BVW-Einigungsstelle (auch BVW-Einspruchs- oder Rekursstelle). Im Falle des Einspruchs des Einreichers gegen Nichtannahme oder Prämienhöhe des Vorschlages ist dieses Organ für eine nochmalige Prüfung des Vorschlages zuständig. In der Praxis haben viele Unternehmungen - wie auch AGFA - allerdings keine spezielle Einigungsstelle. In diesen Unternehmungen übernimmt der Prüfungsausschuß die Aufgabe der Einspruchsverhandlung - gegebenenfalls unter Anhörung des Einreichers.²¹⁶

Trotz der vorstehenden Aussagen zum Aufgabenkreis der Prüfungskommission und den damit grundsätzlich einhergehenden Befugnissen muß formaljuristisch abschließend noch folgendes angemerkt werden: Es unterliegt letztlich der freien (unternehmerischen) Entscheidung des Arbeitgebers, ob aufgrund eines Verbesserungsvorschlages betriebliche Fertigungs- oder Verwaltungsprozesse umgestellt werden.²¹⁷ Dennoch ist es in der betrieblichen

²¹⁴ Vgl. zur Gestaltung eines Anreizsystems für das Vorschlagswesen E.4.2. sowie speziell für Werbemaßnahmen E.4.3.

²¹⁵ AGFA hat in den letzten Jahren regelmäßig derartige Sonderaktionen durchgeführt. Als Sonderpreise wurden etwa Badetücher, Schweizer Taschenmesser, Kühltaschen und Reiseewecker an die Einreicher angenommener Vorschläge ausgegeben. Für eine begrenzte Zeit nahm jeder Teilnehmer ferner an einer Verlosungsaktion teil, deren Hauptpreise etwa Reisen nach London, Rom oder Berlin waren.

²¹⁶ Siehe dazu § 14.3 der AGFA-GBV in Anlage 2 des Anhangs.

²¹⁷ In diesem Sinne der Beschluß des Bundesarbeitsgerichts vom 16.03.1982. Vgl. BAG, 38. Band, S. 148 ff.

Praxis sehr wahrscheinlich, daß die Entscheidungen der Prüfungskommission von seiten der Unternehmung auch angenommen werden, da andernfalls das Ansehen der Kommission in Mitleidenschaft gezogen und damit das Vertrauen der Belegschaft in die Einrichtung des BVW als Ganzes erschüttert würde.²¹⁸

2.4.4. Der Betriebsrat

Obwohl der Betriebsrat einer Unternehmung nicht wie die drei vorstehenden ein eigenständiges Organ des BVW ist, besitzt er doch erhebliches Einflußpotential. Deswegen sei die Rolle des Betriebsrates im Rahmen von Aufbau und Funktion eines BVW nachfolgend kurz skizziert.

Das Betriebsverfassungsgesetz vom 15.01.1972 nimmt gemäß § 87 Abs. 1 Ziffer 12 BetrVG das Betriebliche Vorschlagswesen in den Katalog der mitbestimmungspflichtigen Sozialangelegenheiten auf.²¹⁹ In den folgenden Jahren bestand in der betrieblichen Praxis nicht selten Unklarheit über den Umfang des Mitbestimmungsrechtes. Insbesondere bezüglich eines eventuellen Initiativrechtes²²⁰ gingen die Meinungen im Schrifttum auseinander. Die dabei vorherrschend vertretene Ansicht, daß die Einrichtung eines BVW mitbestimmungsfrei, ein Initiativrecht mithin zu negieren ist,²²¹ wurde durch den grundlegenden Beschluß des Bundesarbeitsgerichts vom 28.04.1981 korrigiert.²²² Zusätzlich hat der Betriebsrat danach auch dann über die Bewertungsgrundsätze für Verbesserungsvorschläge mitzubestimmen, wenn keine Betriebsvereinbarung existiert. Die Gewährung einer Prämie und die Festlegung ihrer Höhe entziehen sich hingegen dem Einflußbereich des Betriebsrates.²²³

Mit der Ausweitung der Rechte hat sich in den letzten Jahren auch die Einstellung des Betriebsrates zum BVW positiv entwickelt, wobei vor allem die dem

²¹⁸ Vgl. Thom, 1996, S. 99.

²¹⁹ Im entsprechenden § 56 BetrVG von 1952 war ein solcher Mitbestimmungstatbestand hingegen noch nicht enthalten.

²²⁰ In diesem Zusammenhang ist damit das Recht des Betriebsrates gemeint, nicht nur auf Maßnahmen der Unternehmung zu reagieren, sondern von sich aus die Einrichtung eines BVW zu verlangen und notfalls über die Einigungsstelle zu erzwingen, vgl. Schwab, 1987, S. 152.

²²¹ Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 106 sowie die dort angegebene Literatur.

²²² Beschluß des Bundesarbeitsgerichts vom 28.04.1981. Vgl. BAG, 35. Band, S. 205 ff.

²²³ Eine detaillierte Gegenüberstellung mitbestimmungsfreier bzw. mitbestimmungspflichtiger Sachverhalte findet sich bei Schwab, 1987, S. 153.

Vorschlagswesen innewohnenden Chancen²²⁴ zur Verbesserung sozialer Einrichtungen, der Arbeitssicherheit und die Schaffung von Arbeitserleichterungen im Vordergrund stehen.²²⁵ Besonders in Unternehmungen mit paritätisch besetzten Prüfungsausschüssen ergibt sich hier ein nicht zu vernachlässigender Ansatzpunkt zur innerbetrieblichen Gestaltung durch Mitbestimmung.

3. Das Betriebliche Vorschlagswesen bei AGFA

In der AGFA - Gevaert AG existiert ein BVW bereits seit Erlangung der Selbstständigkeit im Jahre 1964. Basierend auf der Organisation des Vorschlagswesens bei Bayer, war das BVW zunächst Teil der Sozialabteilung. Im Jahre 1979 erfolgte dann eine Angliederung an ein Personalreferat. Seit 1994 existiert eine eigene Abteilung "Betriebliches Vorschlagswesen", die allerdings bis Mitte 1996 auch Aufgaben des Personalmarketings übernahm. Grundlage des BVW ist eine Gesamtbetriebsvereinbarung, geschlossen zwischen dem Gesamtbetriebsrat und der Unternehmensleitung, in der zuletzt gültigen Fassung vom 01.07.1989.

Die in dieser Gesamtbetriebsvereinbarung festgelegte Organisation entspricht noch voll und ganz der eines klassischen, bürokratischen BVW. Ausgelöst durch die Feststellung, daß die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge im ersten Halbjahr des Jahres 1993 stark rückläufig war, wurde von der Werkspersonalleitung in Leverkusen eine Projektgruppe "AGFA-Ideenmanagement" ins Leben gerufen.²²⁶ Auftrag der Projektgruppe war es, basierend auf einer eingehenden Problemanalyse des eigenen BVW - insbesondere im Leistungsvergleich zu in diesem Bereich führenden deutschen und japanischen Unternehmungen - eine Entscheidungsvorlage zu erarbeiten, die geeignet ist, Mitarbeiter und Vorgesetzte zu motivieren, mehr und bessere Ideen hervorzubringen und umzusetzen. Diese Zielsetzung erforderte in letzter Konsequenz eine Überarbeitung der Aufgaben- und Kompetenzzuweisung der einzelnen Organe des BVW (Aufbauorganisation) genauso wie die Umstellung der

²²⁴ Vgl. dazu auch Jordan, 1980, S. 55 ff.

²²⁵ Vgl. Thom, 1989a, Sp. 1790 und grundsätzlich Schoden, 1987, S. 23 ff.

²²⁶ Dabei handelt es sich allerdings keineswegs um den einzigen sondern nur um den schließlich ausschlaggebenden Grund für eine Überarbeitung des BVW. So wiesen zwar Vergleiche mit anderen deutschen Industrieunternehmungen das BVW bei AGFA noch regelmäßig als durchschnittlich aus, gleichzeitig aber war die Tendenz unverkennbar, daß sich der Abstand zu den hier besonders erfolgreichen deutschen und vor allem japanischen Unternehmungen stetig vergrößerte.

Wege der Vorschlagseinreichung und Vorschlagsbearbeitung (Ablauforganisation). Ergebnis der Arbeit der Projektgruppe sind die neu entwickelten Regelungen von Idee-Fix, die mit Wirkung vom 01.01.1995 zu Testzwecken zunächst in Teilen der Unternehmung in Kraft getreten sind.²²⁷

Im folgenden werden nun zunächst die Strukturen und Probleme des "alten" BVW erläutert und dessen Leistungsfähigkeit kurz skizziert.²²⁸ Daran anschließend erfolgt eine ausführliche Darstellung der Zielsetzungen des Idee-Fix-Projektes sowie der damit verbundenen organisatorischen Veränderungen und ihrer Auswirkungen auf die einzelnen Organe des BVW und speziell auf die Führungskräfte.

3.1. Das traditionelle BVW und seine Problembereiche

Die Analyse des Ist-Zustandes des BVW im Hause der AGFA - Gevaert AG förderte unterschiedliche Schwachstellen zutage, die gleichzeitig Ansatzpunkte für notwendige Veränderungen im Rahmen des neu zu gestaltenden BVW waren. Die erkannten Defizite lassen sich entsprechend ihres Ursprungs in drei Problembereiche einordnen. Der erste umfaßt die Probleme, die sich aus der Organisation des BVW ergeben, während die beiden anderen bei den Prozeßbeteiligten ansetzen: Sie betreffen zum einen die Gruppe der (potentiellen) Einreicher und zum anderen die Führungskräfte.

3.1.1. Probleme der BVW-Organisation

Bis weit in die 80er Jahre entsprach die vorhandene Organisationsform den Ansprüchen, die - nicht nur bei AGFA - an ein funktionierendes BVW gestellt wurden. Mit Weiterentwicklung des Vorschlagswesens im Rahmen des Ideenmanagement, das insbesondere auf die umfassende Nutzung des geistigen

²²⁷ Um eine möglichst umfangreiche und aussagefähige Datenbasis zu erhalten, wurden die neuen Regelungen in den folgenden Unternehmungsteilbereichen eingeführt: Personalabteilung, P3-Emulsionsfabrik (Produktion), Lager / Logistik Langenfeld und Leverkusen, IT4-1 (Schlosserei) und IT4-Übrige (Mechaniker, Hausverwaltung etc.). Nach ca. zwei Jahren Projektlaufzeit begannen dann die Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Personalabteilung bzw. BVW-Abteilung mit dem Ziel, auf Grundlage der durch das Projekt gewonnenen Ergebnisse und Erfahrungen eine neue Gesamtbetriebsvereinbarung zu verabschieden. Erste Ergebnisse der vorliegenden Arbeit haben Eingang in diese Verhandlungen gefunden.

²²⁸ Die diesbezüglichen Aussagen können als verallgemeinerungsfähig für alle klassisch organisierten BVW eingestuft werden. Vgl. Kahabka / Schmid, 1996, S. 592 f.

Potentials aller Mitarbeiter einer Unternehmung abstellt und damit dem BVW nicht länger die Rolle eines betrieblichen Appendix zuweist, erwiesen sich die traditionellen Strukturen jedoch mehr und mehr als Hemmschuh.²²⁹ Setzte das klassische deutsche Vorschlagswesen noch vorrangig auf Erfindergeist und Tüftler, die mit ihren Ideen hohe Einsparungseffekte pro Vorschlag erzielten, so gewinnen nunmehr vor allem die vielen kleinen Verbesserungsideen der Mitarbeiter an Bedeutung, die die Unternehmung Schritt für Schritt weiterentwickeln und kontinuierlich an die sich wandelnden Anforderungen der internen und externen Kunden anpassen.²³⁰

Die Abbildung 10 zeigt die Ablauforganisation des traditionellen BVW bei AGFA. Die Organisation des BVW war vor allem geprägt durch bürokratische Strukturen und extrem hohen Verwaltungsaufwand. Unabhängig von Art und Inhalt des Verbesserungsvorschlages, war die Abwicklungsweise immer gleich. In verkürzter Form war der Ablauf folgender: Der Vorschlag wird vom Einreicher entweder über den Vorgesetzten (Ausnahmefall) oder direkt beim BVW-Beauftragten eingereicht, der eine schriftliche Empfangsbestätigung versendet. Der Vorschlag wird dann mit einer Nummer registriert und an den Gutachter des betroffenen Bereiches weitergeleitet, gleichzeitig werden gegebenenfalls Gutachten bezüglich des technischen Wertes oder beim Sicherheitsingenieur (bei Vorschlägen, die die Arbeitssicherheit betreffen) in Auftrag gegeben. Auf Grundlage dieser Gutachten erfolgt anschließend eine Einsparungsberechnung durch das Controlling, die gleichzeitig Grundlage für die Prämienbemessung ist. Die Entscheidung über die Ausführung des Vorschlages trifft dann letztlich der Vorgesetzte des betroffenen Bereiches. Die Entscheidung ist zu begründen und wird dem Einreicher nach Prüfung durch die BVW-Kommission schriftlich mitgeteilt. Wird der Vorschlag nicht realisiert, so kann der Einreicher eine erneute Prüfung durch den Prüfungsausschuß verlangen. Erfolgt hingegen eine Umsetzung, so wird die Prämienurkunde vom zuständigen Vorgesetzten übergeben und die Prämie von der Personalverwaltung angewiesen.

²²⁹ Vgl. zu diesem Entwicklungsprozeß umfassend Heidack / Brinkmann, 1987.

²³⁰ Die Unterschiedlichkeit des klassischen deutschen BVW einerseits und der am mitarbeiterorientierten Arbeitsprinzip "Kaizen" ausgerichteten japanischen Interpretation des BVW zeigt sich deutlich an folgenden Zahlen: Während die Netto-Einsparung pro durchgeführten Vorschlag in Deutschland bei 3.792 DM liegt, beträgt die gleiche Kennziffer in Japan 209 DM. Die Durchschnittsprämie pro Vorschlag hingegen liegt in Deutschland bei 861 DM und in Japan lediglich bei 4 DM. Vgl. Yasuda, 1994, S. 18.

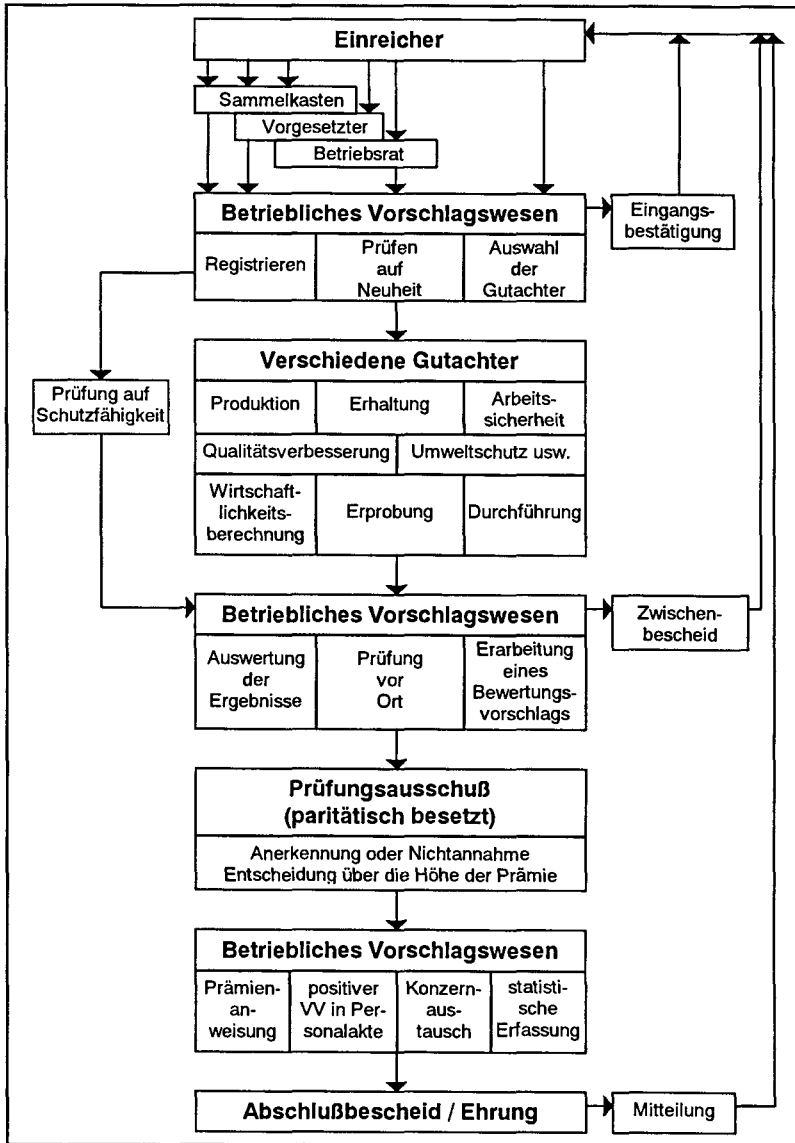


Abb. 10: Ablauforganisation des traditionellen BVW

In der Konsequenz führte das zu folgenden Problemen:

- Das umständliche Bearbeitungsverfahren, die fehlende Bearbeitungskapazität und die teilweise langen Erprobungsphasen führten zu langen Bearbeitungs- bzw. Realisierungszeiten. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit je Vorschlag im Jahre 1993 betrug 6,6 Monate.
- Das Verfahren war insbesondere für die Einreicher häufig undurchsichtig. Die geringe Transparenz des Bearbeitungsverfahrens führte - gepaart mit den langen Bearbeitungszeiten - häufig zu dem Eindruck, das BVW funktionierte nach dem Black-Box-Prinzip.
- Insgesamt kann der mit dem Beurteilungsverfahren verbundene Verwaltungsaufwand als deutlich zu hoch eingestuft werden. Zur Abwicklung eines Verbesserungsvorschlages waren mindestens acht Formulare bzw. Briefe notwendig.

Obwohl die beschriebene BVW-Bürokratie ein generelles Problem darstellte, erwies sie sich insbesondere für eine Vielzahl von kleinen Vorschlägen als deutlich zu aufwendig und damit als vorzeitiges Ablehnungskriterium. Hinzu kam, daß die Betriebsvereinbarung in § 10 Nr. 3 eine Mindestprämie von 155 DM pro angenommenen Vorschlag vorsah. Daraus ergaben sich zwei weitere Schwachpunkte der Gesamtbetriebsvereinbarung:

- Kleinere Vorschläge und vorrangig solche, die nicht zu berechenbaren Einsparungen führten, hatten im Prinzip kaum Chancen auf Realisierung, da die Kosten-Nutzen-Relation mit deutlich zu hohen, systembedingten Fixkosten belastet war.
- Die folgerichtige Ablehnung einer Vielzahl von Vorschlägen führte zu einer Realisierungsquote von ca. 50%, was zwar über dem Durchschnitt der deutschen Industrieunternehmungen liegt, aber unter Motivationsgesichtspunkten für die Einreicher immer noch als zu gering anzusehen ist.²³¹ Außerdem steigt mit der Zahl der Ablehnungen quasi automatisch auch die Zahl der Einsprüche, womit sich die Kosten durch das doppelte Beurteilungsverfahren noch einmal erhöhen.

Abschließend bleibt eine zentrale Schwierigkeit anzusprechen, die das Vorschlagswesen traditionell eigentlich seit seiner Entstehung begleitet und immer wieder vor schwierige Entscheidungen gestellt hat. Die Anerkennung eines

²³¹ Diese Quote kann auch für die Gutachter sicherlich als wenig motivierend angesehen werden, bleibt die investierte Zeit und Mühe doch zur Hälfte ohne greifbares Ergebnis.

Verbesserungsvorschläges im klassischen BVW ist - so auch bei AGFA gemäß § 3 Nr. 1 der Gesamtbetriebsvereinbarung - gekoppelt an die Forderung, daß die eingereichte Idee über den Aufgaben- oder Verantwortungsbereich des Einreichers hinausgehen muß. Diese Voraussetzung ist in mehrfacher Hinsicht problematisch: Zum einen ergibt sich in der betrieblichen Praxis nicht selten ein Abgrenzungsproblem. Die Übergänge zwischen einem Vorschlag, der noch zum Aufgabengebiet eines Mitarbeiters gehört und damit bereits durch das Entgelt abgedeckt ist und einem solchen, der - darüber hinausgehend - als Sonderleistung zu belohnen ist, sind oftmals fließend. In diesem Zusammenhang bringt zwar die Einführung von abgestuften Bewertungsfaktoren eine gewisse Entscheidungshilfe, jedoch letztlich auch keine objektive Lösung.²³² Hinzu kommt zum anderen, daß durch diese Einschränkung ein Verbesserungsvorschlag häufig den Zuständigkeitsbereich eines anderen als des direkten Vorgesetzten betrifft. Der Betroffene sieht sich also der Situation gegenüber, daß ein Außenstehender *seinen* Bereich zu verbessern sucht.²³³

Aus Sicht der Unternehmung ist aber in diesem Zusammenhang wohl ein dritter Gesichtspunkt von noch größerer Bedeutung. Es kann angenommen werden, daß der einzelne Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz über alle Abläufe bestens Bescheid weiß; er ist hier ein ausgewiesener Spezialist. Als solcher kennt und erkennt er aber auch am besten mögliche Schwachstellen oder Optimierungsmöglichkeiten, insbesondere dann, wenn er seine Aufgabe im betrieblichen Kontext betrachtet. Hier schlummert ein nicht zu unterschätzendes Potential an Möglichkeiten zur Verbesserung betrieblicher Abläufe, das der Unternehmung nach den traditionellen Regeln des BVW jedenfalls dann verlorengeht, wenn der Mitarbeiter die Mitgestaltung der Prozesse nicht als seine originäre Aufgabe betrachtet oder als von den Vorgesetzten bzw. der Unternehmungsleitung nicht erwünscht ansieht. Gerade hier bietet sich aber über ein intern nachhaltig

²³² Im konkreten Fall unterscheidet AGFA zwischen Vorschlägen, die nicht, teilweise oder überwiegend im Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Mitarbeiter liegen und weist ihnen die Rangfaktoren 1,0, 0,7 bzw. 0,4 zu, vgl. dazu § 10 Nr. 4.2 der GBV.

²³³ Vgl. zum darin liegenden Konfliktpotential auch oben B.2.3. sowie den Gliederungspunkt B.3.3.1.

propagiertes BVW ein guter Ansatzpunkt, diese Gestaltungsleistungen immer wieder aktiv anzuregen.²³⁴

Ogleich eine zweckmäßige Organisation des Vorschlagswesens sicherlich eine wichtige Erfolgsdeterminante dieser Einrichtung ist, muß bei der Gestaltung stets der Mensch als Individuum mit seinen speziellen Erwartungen und Ängsten beachtet werden. Grundsätzlich gilt dies zwar für nahezu alle Organisationsvorgänge in der Unternehmung, von denen Mitarbeiter direkt betroffen sind. Trotzdem verdient dieser Punkt eine Herausstellung, weil speziell im Rahmen des BVW die persönlichen Interessenlagen teilweise sehr unterschiedlich sein können. Da die Teilnahme am BVW auf Freiwilligkeit beruht, kann das Vorschlagswesen nur erfolgreich funktionieren, wenn es gelingt, diese Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Ein derartiger Interessenabgleich erfordert dabei zunächst den Abbau von Widerständen bei Unternehmungsmitgliedern aller Hierarchieebenen. Im Rahmen der Problemanalyse wird hierbei zwischen Widerständen bzw. Problemen auf der Ebene der Einreicher und der Ebene der Führungskräfte unterschieden.²³⁵

3.1.2. Probleme auf seiten der Einreicher

Die Untersuchung der Einreicherstruktur bei AGFA offenbarte, daß sich 95% der Unternehmungsmitglieder nicht (erfolgreich) am Vorschlagswesen beteiligten. Daß dennoch eine akzeptable Beteiligungsquote verzeichnet wurde, lag vor allem an der Zahl der Mehrfacheinreicher.²³⁶

²³⁴ Die auf diesem Wege erzielten Verbesserungen sollten die häufig als Gegenargument angeführte doppelte Honorierung per saldo mehr als ausgleichen, zumal, wenn gleichzeitig die Mindestprämie für kleine Verbesserungen nach unten angepaßt wird (siehe dazu auch B.3.2.). Ferner ist neben dem finanziellen Aspekt auch der psychologische Aspekt auf seiten des Einreichers zu berücksichtigen, der auf diesem Wege die Möglichkeit erhält, schöpferische Mitarbeit zu leisten, wodurch sich wiederum positive Effekte auf seine Identifikation mit der Unternehmung und seine Motivation ergeben.

²³⁵ Diese Einteilung trägt dem Umstand Rechnung, daß auch Führungskräfte unterer Hierarchieebenen als Einreicher von Verbesserungsvorschlägen in Frage kommen und als solche mit der gleichen Problematik konfrontiert werden wie Mitarbeiter, die keine Führungsaufgaben wahrnehmen.

²³⁶ Diese Kennziffer berücksichtigt nur die tatsächlich eingegangenen Vorschläge, sagt jedoch nichts darüber aus, von wievielen Personen diese eingereicht wurden oder ob die Vorschläge brauchbar waren. Siehe dazu auch Kapitel D.1.1.

Für die geringe Aktivität der Belegschaft im Rahmen des BVW ist eine Vielzahl von Gründen denkbar:²³⁷

- **Fähigkeitsbarrieren**

Diese können in Form von Denk- und Ausdrucksschwierigkeiten bestehen. Dabei können Denkschwierigkeiten entweder auf einen Mangel an kritischer Einstellung zum innerbetrieblichen Geschehen (sogenannte Betriebsblindheit) oder auf Einfallslosigkeit zurückzuführen sein. Im zweiten Fall liegt zwar eine grundsätzliche Kritikfähigkeit vor, es fehlen aber entsprechende konstruktive Ideen zur Verbesserung. Artikulationsschwierigkeiten sind vorrangig bei Arbeitnehmern im Produktionsbereich anzutreffen und haben ihren Ursprung in einer mangelnden Ausbildung derjenigen Fähigkeiten, die zur Einreichung eines Verbesserungsvorschlages in der verlangten Form (meistens Schriftform) befähigen.

- **Willensbarrieren**

Als Merkmale von Willensbarrieren können Gleichgültigkeit oder Ressentiments gegenüber dem BVW und allgemein fehlende Identifikation mit der Unternehmung unterschieden werden. Dabei ist unter Gleichgültigkeit die mangelnde Bereitschaft zur kreativen Mitarbeit zu verstehen, die auf geringe Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit zurückzuführen ist und insofern besonders bei extrinsisch motivierten Belegschaftsmitgliedern erwartet werden kann. Ressentiments gegenüber dem Vorschlagswesen selbst sind etwa aufgrund eigener schlechter Erfahrungen oder von Negativerlebnissen der Kollegen möglich. Auch die fehlende Identifikation mit der Unternehmung hat ihren Ursprung meist in Vorkommnissen der (eigenen) Erfahrungen in der Unternehmung.

- **Risikobarrieren**

Als Risikobarrieren kommen die Angst vor materiellen oder immateriellen Nachteilen für den Einreicher in Frage. Materielle Nachteile aus Verbesserungsvorschlägen sind denkbar, wenn diese beispielsweise zu Rationalisie-

²³⁷ Die nachfolgende Aufstellung ist nicht abschließend, dazu sind die Komponenten, die das menschliche Verhalten in Unternehmungen bestimmen, zu vielschichtig. Außerdem ist das menschliche Verhalten kaum monokausal begründbar, so daß stets mehrere (der angeführten) Gründe verhaltensbestimmend wirken. Zu Vorschlagshemmnissen bzw. Barrieren, die von der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen abhalten vgl. auch Bumann, 1991, S.167 ff., Heidack / Brinkmann, 1987, S. 149 ff., Thom, 1980, S. 364 ff., Losse / Thom, 1977, S. 59 ff. sowie ursprünglich vor allem Ganz, 1962, S. 11 ff.

ungsmaßnahmen führen, die ihrerseits Kurzarbeit oder auch den Verlust des Arbeitsplatzes nach sich ziehen. Im Zusammenhang mit immateriellen Nachteilen steht vor allem die Furcht vor Kollegen (Konformitätsdruck) und Vorgesetzten (erwartete Vorgesetztenreaktion) sowie die allgemeine Blamagefurcht im Vordergrund.

- Informationsbarrieren

Hemmnisse in diesem Bereich können entweder das Vorschlagswesen selbst oder den Ablauf des betrieblichen Geschehens betreffen. Informationsdefizite im Bereich des BVW reichen hierbei von der Unwissenheit bezüglich der Existenz bis hin zu ungenügendem Wissen über Wesen, Zweck und Funktionsweise dieser Einrichtung. Außerdem wird eine erfolgreiche Teilnahme am BVW verhindert, wenn der Mitarbeiter nicht in ausreichendem Maße Kenntnis von den innerbetrieblichen Abläufen und Leistungserstellungsprozessen hat.

3.1.3. Probleme auf seiten der Führungskräfte

Auf die zentrale Rolle der Führungskräfte als Promotoren und Gutachter im BVW ist oben bereits hingewiesen worden.²³⁸ Aus rein rationaler Sicht stünde zu erwarten, daß ein Vorgesetzter - schon als Ausfluß seines Arbeitsvertrages - im Interesse der Unternehmung seine Mitarbeiter dazu animiert, sich aktiv am BVW zu beteiligen.²³⁹ Da ein solches Verhalten aber nur bei einem (geringen) Teil der Führungskräfte tatsächlich feststellbar ist, stehen dem offensichtlich individuelle Widerstände z.B. in Form von Vorurteilen oder Ängsten entgegen. Folgende Ursachen für die fehlende Unterstützung des BVW sind denkbar:²⁴⁰

- Fähigkeitsbarrieren

Die Führungskraft hat Defizite im sozialen oder im fachlichen Bereich und ist deshalb nicht in der Lage, die Mitarbeiter in ausreichendem Maße zu unterstützen. Beispiele für mangelnde Sozialkompetenz in diesem Zusammenhang sind Kommunikationsschwächen, fehlender Gerechtigkeitsinn oder Schwächen in der Mitarbeitermotivation. Aufgrund fehlender Fachkompetenz kann es dem Vorgesetzten unmöglich sein, seine Mitarbeiter hinsichtlich der

²³⁸ Siehe dazu Gliederungspunkt B.2.3.

²³⁹ Vgl. Bisani, 1989, S. 158.

²⁴⁰ Die grundsätzliche Anmerkung in obiger Fußnote 237 gilt analog auch für das Verhalten von Führungskräften und die folgenden Ausführungen.

Teilnahme am BVW inhaltlich zu unterstützen. Weitere Schwierigkeiten ergeben sich dann auch bei der korrekten Bewertung eingereicherter Vorschläge.

- Willensbarrieren

Eine negative Einstellung zum Vorschlagswesen - und damit ein fehlender Unterstützungswille - kann auf eine Vielzahl von Gründen zurückzuführen sein: Im BVW wird generell keine Möglichkeit der Nutzenstiftung oder Wertschöpfung für die Unternehmung gesehen; fehlender persönlicher Nutzen, da die Führungskraft weder am Prämienaufkommen für die eigenen Mitarbeiter beteiligt wird, noch die BVW-Aktivität der Mitarbeiter Kriterium bei der Beurteilung der Führungskräfte ist; die Unterstützung des BVW wird nicht als Führungsaufgabe eingestuft; zu hoher Verwaltungsaufwand in Verbindung mit Verbesserungsvorschlägen bei ohnehin schon bestehender Arbeitsüberlastung; schlechte Erfahrungen mit dem BVW in der Vergangenheit.

- Risikobarrieren

Führungskräfte haben - bewußt oder unbewußt - ein Bild von einem "guten" Vorgesetzten in Form einer internalisierten Wertvorstellung.²⁴¹ Hinzu kommt ihre Meinung darüber, was Dritte (Mitarbeiter, Kollegen, eigene Vorgesetzte) von der Führungskraft selbst erwarten. Hält nun eine Führungskraft nur denjenigen für einen guten Vorgesetzten, der ständig alles besser weiß und besser kann als seine Mitarbeiter bzw. glaubt er, Grund zu der Annahme zu haben, daß ihm die Vorschlagstätigkeit der Mitarbeiter in der Unternehmung als Führungsschwäche ausgelegt wird, so wird er dem BVW sicherlich nicht wohlwollend gegenüber stehen.

- Informationsbarrieren

Defizite im Informationsbereich betreffen Kenntnislücken der Führungskraft im Hinblick auf das BVW. Eine umfassende Erfüllung der Führungsaufgaben im Zusammenhang mit dem BVW ist den Vorgesetzten nur möglich, wenn neben der Existenz des BVW auch dessen Zielsetzungen, Aufbau und Abläufe bekannt sind. Trotz dieses Wissens wird der Vorgesetzte das notwendige Engagement dann nicht aufbringen, wenn ihm die Bedeutung des BVW

²⁴¹ Vgl. Bisani, 1989, S. 160 f.

für die Unternehmung nicht bekannt ist, er also über mit dem Vorschlagswesen erreichte und erreichbare Erfolge nicht ausreichend Bescheid weiß.

Während die im Abschnitt 3.1.1. beschriebenen organisatorischen Schwachstellen als weitgehend klar identifizierbar eingestuft werden können, ist die Ermittlung von Widerständen auf seiten der Einreicher und Führungskräfte deutlich schwieriger. Trotzdem ist die Kenntnis der Ursachen für die reservierte Haltung gegenüber dem BVW unabdingbare Voraussetzung für eine zukünftig effizientere Gestaltung des Vorschlagswesens. Spezielle Maßnahmen der organisatorischen Gestaltung, die Entwicklung eines Anreizsystems oder Maßnahmen der Personalentwicklung können nur dann den gewünschten Erfolg bringen, wenn sie nicht mehr oder weniger willkürlich nach dem Gießkannenprinzip, sondern im Hinblick auf die von der Belegschaft empfundenen Schwachstellen des implementierten Systems gezielt eingesetzt werden. Die Identifizierung dieser Schwachstellen sowie das Aufzeigen von Möglichkeiten ihrer Beseitigung ist nicht zuletzt auch Aufgabe der vorliegenden Arbeit.

3.2. Die Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens durch das Idee-Fix-Projekt

Es entspricht den Erfahrungen im Hause der AGFA - Gevaert AG wie auch der herrschenden Meinung in der Literatur,²⁴² daß das BVW als Instrument durch die Entwicklung in den letzten Jahren nicht etwa überholt und damit überflüssig geworden ist. Vielmehr sollte das Vorschlagswesen zur Besinnung auf seine Stärken einem evolutionären Prozeß geöffnet werden.²⁴³

Von dieser Grundeinstellung ausgehend, ist es Zielsetzung des Idee-Fix-Projektes, die oben genannten Schwachstellen des traditionellen BVW unter Berücksichtigung der angeführten Hemmnisse auf seiten der Einreicher und Füh-

²⁴² In diesem Sinne Thom, 1993, S. 280 ff., Gasior, 1993, S. 288 ff., Quarch, 1993, S. 298 ff. sowie Gutbrod-Speidel, 1993, S. 304 ff. Anderer Ansicht ist Sprenger, 1993, S. 20 ff., der seine Kritik aber in erster Linie an der Idee des Vorschlagswesens an sich bzw. an der Gestaltung des Anreizsystems festmacht. Vgl. auch die diesbezüglichen Repliken von Hentschel, 1994, S. 31 f. und Krafft, 1994, S. 270 f.

²⁴³ Dabei sind einige Aspekte des bisherigen BVW als nach wie vor zeitgemäß und damit erhaltenswert einzustufen. Diese betreffen in erster Linie die dem BVW grundsätzlich zugrundeliegenden Überlegungen, wie gleichzeitiger Nutzen für Unternehmung und Mitarbeiter, gerechte Bewertung der Vorschläge durch einen einheitlichen Bewertungsrahmen, Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmervertreter oder die insgesamt akzeptable Kosten-Nutzen-Relation.

ungskräfte möglichst umfassend abzustellen. Auf der Basis der Problemanalyse wurde von der Projektgruppe eine umfassende Weiterentwicklung des BVW konzipiert, die ihre Fundierung zunächst in den spezifischen Regelungen von Idee-Fix fand und gleichzeitig Grundlage für die zu verhandelnde neue Gesamtbetriebsvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ist. Im folgenden werden die Änderungen erläutert und die damit verbundenen Konsequenzen für die Betroffenen aufgezeigt.

3.2.1. Darstellung und problemspezifische Begründung der Änderungen

Bei den Maßnahmen, die zur Lösung der angeführten Probleme des traditionellen BVW ergriffen wurden, stand die Anpassung der Ablauforganisation an die neuen Erfordernisse im Vordergrund. Um das BVW im Sinne der Vorgaben effizienter arbeiten zu lassen, mußte es insgesamt schlanker gestaltet werden:

- Zur Verkürzung der Bearbeitungszeiten und Erprobungsphasen wird die - dem klassischen BVW eigene - Zentralisation aufgegeben. Das neue BVW zeichnet sich nunmehr durch eine dezentrale Organisation aus, erreicht durch eine umfangreiche Übertragung von Kompetenzen auf die unteren Führungsebenen. Die Abbildung 11 verdeutlicht, daß die Einreichung der Vorschläge beim direkten Vorgesetzten nunmehr vom Ausnahme- zum Regelfall wird. Der Vorgesetzte hat nun die Aufgabe, den Vorschlag zu prüfen und anschließend auch über die Annahme selbständig zu entscheiden.²⁴⁴ Kriterium für die Annahme ist dabei, ob eine Realisierung und Nutzenstiftung nach der Kurzprüfung zu erwarten steht. Auch die Prämierung fällt nun grundsätzlich in den Zuständigkeitsbereich der Vorgesetzten, und zwar bis zu einer Höhe von 100 DM in den der ersten (Meister bzw. vom Betrieb bestimmte Führungskräfte) und bis 500 DM in den der zweiten Führungsebene. Erst wenn - meist bei "größeren" Verbesserungen mit berechenbarem Nutzen - die Prämie voraussichtlich 500 DM übersteigt, erfolgt die Prämienfestsetzung wie bisher durch die Prüfungskommission, und zwar durch die Anwendung von Korrekturfaktoren auf die vom Controlling ermittelte relevante Einsparung.

²⁴⁴ Bei Vorschlägen außerhalb seines Kompetenzbereichs trifft die Entscheidung der jeweils zuständige Vorgesetzte.

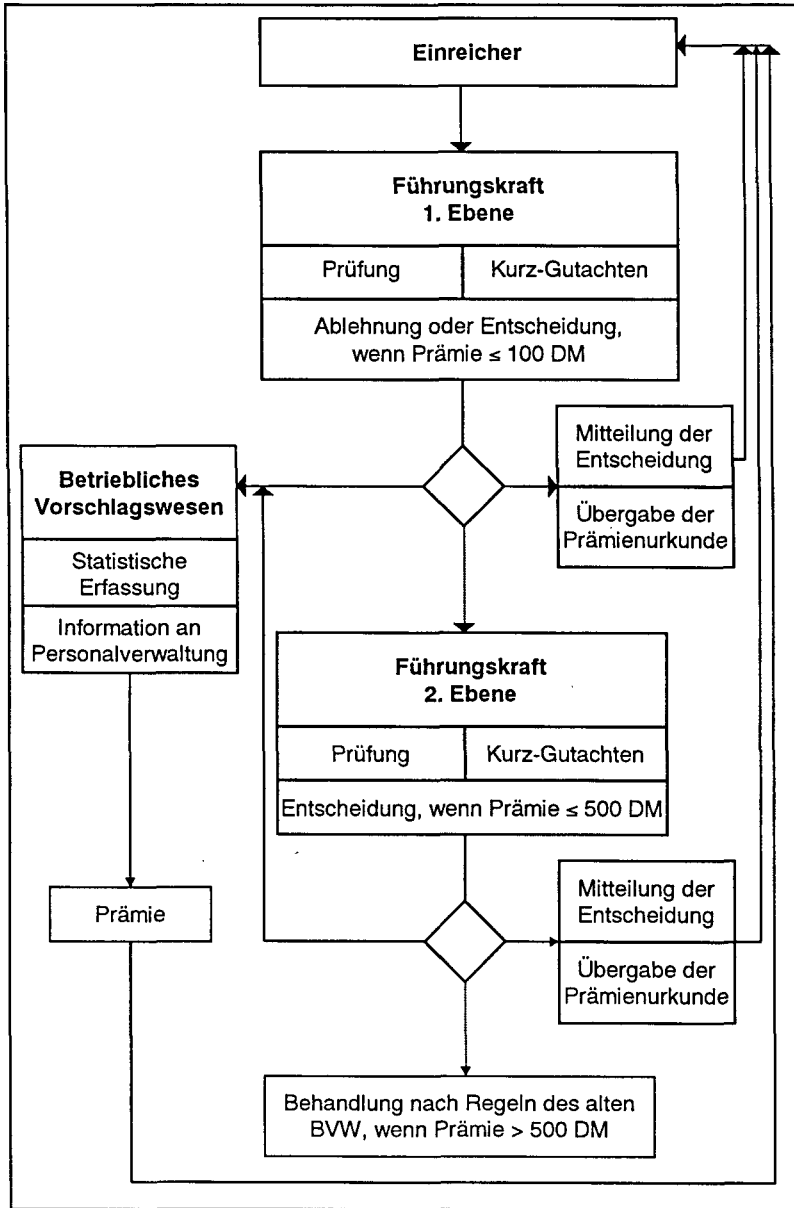


Abb. 11: Ablauforganisation von Idee-Fix

Für diese Vorschläge entspricht das Vorgehen dann weiterhin den Regelungen der alten Gesamtbetriebsvereinbarung.²⁴⁵

- Durch die Einreichung und Entscheidung vor Ort sollte sich aber nicht nur die Bearbeitungszeit der Vorschläge verkürzen, sondern das Bewertungsverfahren insgesamt wird so für den Einreicher transparenter. Der Dialog mit dem Vorgesetzten sollte darüber hinaus die Akzeptanz der Annahme- und Prämienentscheidung verbessern, wenn es der Führungskraft gelingt, verstärkt auch auf die Position des Mitarbeiters einzugehen und die Entscheidung - nicht nur in distanziert schriftlicher Form - ihm gegenüber argumentativ zu vertreten. Zielsetzung ist es, den Einreicher verstärkt mit in die Bewertung und Umsetzung der Vorschläge einzubeziehen, um so eine "einvernehmliche Beurteilung" zu erreichen.
- Mit der dezentralen Abwicklung des Vorschlagswesens gelingt es weiterhin, den für die Vorschlagsbearbeitung erforderlichen Verwaltungsaufwand merklich zu reduzieren. Durch die Zusammenfassung von Vorschlagsformular, Eingangsbestätigung, Stellungnahme, Anmerkung, Beschlußvorlage, Sitzungsprotokoll und Schreiben der Entgeltanweisung zu einem Vorgang erfordert die Vorschlagsbearbeitung nunmehr lediglich zwei Formulare bzw. Briefe. Für alle vor Ort abschlägig entschiedenen Vorschläge entfallen ferner die schriftlichen Ablehnungsgutachten und die Arbeiten, die die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen des Prüfungsausschusses betreffen.
- Zusätzlich zu den genannten technischen Änderungen trägt eine Reduzierung der festgelegten Mindestprämie von 155 DM auf 50 DM zu einer weiteren Senkung der Prämienkosten bei und erhöht dadurch gleichzeitig die Realisierungschancen vor allem kleinerer und nicht berechenbarer Vorschläge. Als Nebeneffekt sollte mit der Zahl der Ablehnungen auch die Zahl der Einsprüche zurückgehen, was seinerseits kostenreduzierende Folgen hat.
- Oben wurde als zentrales Problem des traditionell organisierten BVW die Tatsache herausgearbeitet, daß ein Verbesserungsvorschlag ex definitione nicht den eigenen Aufgaben- bzw. Kompetenzbereich betreffen darf. Um das Ideenpotential der Mitarbeiter umfassender als bisher nutzen zu können, werden nach den Idee-Fix-Regeln Vorschläge aus dem eigenen Arbeitsbe-

²⁴⁵ Diese Vorgehensweise läßt sich auch vor dem Hintergrund der Dezentralisierungsbemühungen wie folgt begründen: Zum einen betrifft diesen Prämienbereich nur ein kleiner Teil aller eingereichten Vorschläge, zum anderen sind bei Vorschlägen mit großem Einsparungspotential generell umfangreichere Prüfungen zur angemessenen Prämienfindung erforderlich.

reich nicht nur zugelassen, sondern sie sind sogar ausdrücklich gefordert. Gleichzeitig wird damit das Beurteilungsverfahren hinsichtlich der Prämienfestlegung deutlich erleichtert, da die Festlegung des Abstufungsfaktors für die Nähe des Vorschlages zur Aufgabe des Einreichers entfällt. Insoweit wird die Bewertung objektiviert, was ebenfalls reduzierende Effekte auf die Zahl der Einsprüche haben dürfte.

Die vorstehenden organisatorischen Änderungen verdeutlichen und verstärken nochmals die zentrale Rolle der Führungskräfte, insbesondere in einem *modernen* BVW. Dieser Überzeugung Rechnung tragend, setzen die unternehmensseitig ergriffenen Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung und -steuerung auch (zunächst) fast ausschließlich bei den Führungskräften an, während die Mitarbeiter lediglich indirekt - nämlich über ihre Vorgesetzten - erreicht werden. Die organisatorischen Veränderungen wurden insoweit flankiert von folgenden Maßnahmen, deren Ziel es war, vorhandene Barrieren auf seiten der Führungskräfte abzubauen: Um die Entstehung von Informationsdefiziten von vornherein auszuschließen, wurden die Führungskräfte bereits im Vorfeld in Informationsveranstaltungen und Workshops umfassend über die Notwendigkeit, Zielsetzung und Abläufe des neuen BVW in Kenntnis gesetzt. Die umfassende Information aller Vorgesetzten unterstrich gleichzeitig die im BVW liegende Möglichkeit der Wertschöpfung und Nutzenstiftung für AGFA und damit die Relevanz der Unterstützung des BVW als Führungsaufgabe. Die Informationsveranstaltungen können somit als Maßnahmen angesehen werden, um bestehende Willensbarrieren abzubauen bzw. der Entstehung ebensolcher entgegenzuwirken.

Die Veranstaltungen wurden ferner dahingehend genutzt, die Vorgesetzten davon zu überzeugen, daß ihnen - trotz ihrer noch tragenderen Rolle in diesem Konzept - durch die Änderungen keine signifikante Mehrarbeit entsteht, weil die zusätzlich aufzuwendende Arbeitszeit durch den verminderten Begutachtungs- und Verwaltungsaufwand einerseits und den Wegfall (frustrierender) schriftlicher Begründungen für die Mehrzahl der abzulehnenden Vorschläge andererseits kompensiert wird. Auch dieses Vorgehen zielte darauf ab, der Entstehung von Willensbarrieren entgegenzuwirken, soweit diese ihren Ursprung in befürchteter Arbeitsüberlastung haben.

Auf eine zunächst diskutierte Schaffung zusätzlicher materieller Anreize für Führungskräfte (etwa durch eine prozentuale finanzielle Prämienbeteiligung

oder speziell eingesetzte Incentives) wurde hingegen ebenso verzichtet wie auf die Möglichkeit, die Vorschlagstätigkeit der eigenen Mitarbeiter explizit zum Beurteilungskriterium für Führungskräfte zu erheben.²⁴⁶

Abgesehen wurde ferner von einer speziellen Personalentwicklung zur Vermittlung der von Führungskräften - insbesondere im Hinblick auf das Führen von Negativgesprächen - nun verstärkt geforderten Methoden- und Sozialkompetenz. In diesem Bereich möglicherweise liegende Fähigkeitsbarrieren bleiben damit (vorerst) unberücksichtigt.

Ob der unternehmungsseitige Verzicht auf entsprechende Maßnahmen von den Mitarbeitern und Führungskräften als unproblematisch angesehen wird oder ob eine gegenteilige Überzeugung vorherrscht, ist im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu ermitteln. Gleiches gilt für die Entscheidung, sich mit dem neuen Konzept nicht an die Mitarbeiter direkt zu wenden, sondern sie in erster Linie auf dem Umweg über ihre jeweiligen Vorgesetzten anzusprechen. Es ist denkbar, daß dieses Verfahren besonders den Willens- und Risikobarrieren nicht in erforderlichem Umfang gerecht wird.²⁴⁷

3.2.2. Auswirkungen der Veränderungen für die BVW-Organen

Mit den dargestellten Änderungen der BVW-Organisation und der entsprechenden Arbeitsstrukturierung²⁴⁸ ergeben sich Konsequenzen für die Aufgabenbereiche der am BVW beteiligten Organe. Obgleich einige dieser Änderungen bereits angesprochen wurden, werden sie an dieser Stelle aus Gründen der Übersichtlichkeit noch einmal zusammenfassend aufgelistet:

- **Führungskräfte**

Insbesondere für die Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene bedeutet die im Rahmen der Dezentralisierung vorgenommene Delegation²⁴⁹ eine Maßnahme des Job Enrichment, da dem Stelleninhaber hierbei neue - und im Vergleich zu bisherigen Stellenaufgaben - qualitativ höherwertige

²⁴⁶ Vgl. dazu auch die Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Anreizsystems für das BVW unter Gliederungspunkt E.4.2.

²⁴⁷ Siehe zu den Barrieren auf seiten der Einreicher oben B.3.1.2.

²⁴⁸ Staehle versteht unter Arbeitsstrukturierung die "Gestaltung von Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit auf der Ebene eines Arbeitssystems." Staehle, 1994, S. 845.

²⁴⁹ Unter Delegation sei hier die gleichzeitige Übertragung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung auf nachgelagerte Stellen verstanden. Vgl. Seidel / Redel / Jung, 1988, S. 38, Meyer, 1980, Sp. 546 und Neuberger, 1977, S. 55.

Aufgaben (Begutachtung, Annahmeentscheidung, Prämierung) übertragen werden.²⁵⁰ In verstärktem Maße gefordert sind ferner auch die Motivations- und Beratungsleistung der Führungskraft, da der Vorgesetzte nun verstärkt als direkter Ansprechpartner seiner Mitarbeiter in Sachen des BVW fungiert.

- **BVW-Beauftragter**

Für die überwiegende Zahl der den Führungskräften übertragenen Aufgaben sind der BVW-Beauftragte bzw. das BVW-Büro und die Prüfungskommission die Delegationsgeber. Insbesondere auf Annahme- und Prämienentscheidungen haben diese Stellen nur noch bei solchen Vorschlägen Einfluß, bei denen der zu erwartende Nutzen oberhalb einer festgesetzten Grenze liegt. Die so freiwerdenden Kapazitäten können vor allem für die Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie für die Vorbereitung und Durchführung von Sonderaktionen und die Systempflege insgesamt eingesetzt werden.

- **Gutachter**

Der Einsatz spezieller Gutachter (etwa aus dem Rechnungswesen oder dem Controlling) beschränkt sich nunmehr - abgesehen von den höherwertigen Vorschlägen, deren Abwicklungsrichtlinien unverändert geblieben sind - auf bereichsübergreifende Vorschläge.

- **Prüfungsausschuß**

Entscheidungsbedarf besteht auch hier nur noch bei berechenbaren Vorschlägen bzw., wenn die Prämie wahrscheinlich oberhalb der Grenze von 500 DM liegt und weiterhin dann, wenn der Einreicher gegen die Annahme- oder Prämienentscheidung Einspruch einlegt. Ob aufgrund des geringeren Aufgabenumfanges das Gremium im Hinblick auf seine Mitgliederzahl verkleinert werden kann, muß im Spannungsfeld zweier Aspekte entschieden werden: Einerseits verursacht jedes Mitglied des Ausschusses während jeder Sitzung (Personal-) Kosten, andererseits trägt eine größere Mitgliederzahl möglicherweise zu einer Objektivierung der Entscheidungen bei.²⁵¹

- **Betriebsrat**

Durch die Verlagerung von Annahme- und Prämienentscheidung auf die direkten Vorgesetzten verliert der Betriebsrat maßgeblich an Einfluß auf die Entscheidungen über die einzelnen Verbesserungsvorschläge. Daß die Veränderungen - wenn auch zum Teil erst nach zähen Verhandlungen - dennoch akzeptiert werden, hat zwei Gründe. Zum einen bringen die organisa-

²⁵⁰ Vgl. Berthel, 1995, S. 283.

²⁵¹ Die Firma Boehringer in Mannheim hat im Zuge einer ähnlichen organisatorischen Veränderung des BVW den dortigen Bewertungsausschuß von zehn auf vier Repräsentanten radikal verkleinert. Vgl. dazu Wachtel, 1994, S. 112.

torischen Änderungen sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Vorgesetzten sinnvolle Verbesserungen: Für die Vorgesetzten bewirkt das Job Enrichment eine interessantere, verantwortungsvollere Tätigkeit,²⁵² für die Mitarbeiter besteht die Verbesserung in einem schnelleren Feedback im Hinblick auf die Realisierung und Prämienzahlung, vor allem aber in der Erweiterung des möglichen Vorschlagsgegenstandes auf den eigenen Arbeitsbereich. Zum anderen eröffnet sich für die Mitglieder des Betriebsrates aufgrund der geringeren Beurteilungsbelastung die Möglichkeit, über Beratungsleistungen im Rahmen des BVW - insbesondere bei freigestellten Betriebsräten - den Kontakt zur Basis zu intensivieren.

4. Die Beziehung zwischen Betrieblichem Vorschlagswesen und Organisationsentwicklung

Schon bei der Betrachtung der Zielbündel, die für die Durchführung von OE-Maßnahmen bzw. die Einrichtung und Betreibung eines BVW handlungsleitend sind, fallen grundsätzliche Gemeinsamkeiten auf. Dies gilt besonders hinsichtlich der Berücksichtigung personaler Interessen und damit der sozial-psychologischen Komponente des Personal-Management.²⁵³

4.1. Das Betriebliche Vorschlagswesen als Instrument der Organisationsentwicklung

Unter Berücksichtigung der Einsatzfähigkeit des BVW als Innovations- und Personalentwicklungsinstrument, kann das Vorschlagswesen auch in Prozessen der Organisationsentwicklung wertvolle Dienste leisten. Durch neue Ideen und innerbetriebliche Verbesserungen wirkt es gleichsam als Katalysator für das Ingangsetzen der Entwicklungsprozesse.²⁵⁴ In dieser Beziehung nimmt es

²⁵² Dies sollte zumindest dann als Fortschritt empfunden werden, wenn der Betroffene intrinsisch - also durch die Arbeit selbst - motivierbar ist. Da jedoch auch extrinsische Motivation am Arbeitsplatz durchaus möglich ist, kann dieser Überlegung keine allgemeine Gültigkeit zugestanden werden. Vgl. dazu auch Berthel, 1995, S. 283 ff.

²⁵³ Grundmaxime des Personal-Management sollte es sein, individuelle und institutionelle Ziele innerhalb eines Betriebes gleichermaßen zu fördern und zu erreichen. An dieser Maxime ist dann eine konzeptionell betriebene Personalarbeit in allen Tätigkeitsfeldern auszurichten. Vgl. Berthel, 1995, S. 236 f.

²⁵⁴ Vgl. Bumann, 1991, S. 240 f und Heidack, 1982, S. 11.

die Rolle einer Ideenbank bzw. eines Ideenlieferanten als Quelle und Ausgangspunkt für den OE-Prozeß an.²⁵⁵

Brinkmann / Rehn sehen die Eignung des BVW für die Organisationsentwicklung folgendermaßen begründet:²⁵⁶

- Der Ansatzpunkt liegt im sozialen Subsystem der Unternehmung, wo das Vorschlagswesen den Beteiligten über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus Möglichkeiten bietet, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kreativität einzusetzen und in das Gesamtsystem einzubringen. Gleichzeitig kommt dem einzelnen ein neuer Stellenwert im Gesamtkontext der Unternehmung als einem organischen Gebilde zu.
- Durch diese Akzentverschiebung im organisatorischen Denken können wiederum Änderungsprozesse in Gang gesetzt werden (z.B. hinsichtlich struktureller Veränderungen wie der Einführung von Teamarbeit oder der Entscheidungsdelegation).²⁵⁷
- Erfäht wird potentiell ein großer Mitarbeiterkreis, was die Geschwindigkeit des Wandels in weiten Teilen der Unternehmung begünstigt.
- Neben der sozialen Aufgabe ergeben sich unmittelbare Auswirkungen auf das betriebliche Leistungsergebnis und damit den Erfolg der Unternehmung.

4.2. Das Betriebliche Vorschlagswesen bzw. Idee-Fix als Gegenstand der Organisationsentwicklung

Die Beziehung zwischen BVW und Organisationsentwicklung beschränkt sich allerdings nicht einseitig auf die Katalysatorwirkung durch neue Ideen und Verbesserung von Strukturen und Änderungsprozessen.²⁵⁸ Umgekehrt kann auch das BVW selbst in OE-Maßnahmen eingebunden sein. Ein Beispiel, in dem das BVW Gegenstand eines OE-Prozesses ist, ist das hier untersuchte Idee-Fix-Projekt der AGFA - Gevaert AG. Die folgenden Ausführungen dienen dazu, das Projekt hinsichtlich der herausgearbeiteten Merkmale der Organisationsentwicklung zu charakterisieren.

²⁵⁵ Siehe dazu auch die Ausführungen unter B.2.2.2.

²⁵⁶ Vgl. *Brinkmann / Rehn*, 1978, S. 9.

²⁵⁷ Siehe dazu beispielhaft die Wandlungsmöglichkeit des BVW in OE-Prozessen unter B.4.2.

²⁵⁸ Vgl. *Heidack / Brinkmann*, 1987, S. 199.

Die eingeleiteten organisatorischen Veränderungen,²⁵⁹ insbesondere die in diesem Zusammenhang vorgenommene Erweiterung der Entscheidungsdelegation, bilden dabei den strukturalen Aspekt der Organisationsentwicklung, während die damit notwendig werdenden Personalentwicklungsmaßnahmen für die Führungskräfte den personalen Aspekt ausmachen. Im geplanten Veränderungsprozeß stellen im Rahmen des Idee-Fix-Projektes zunächst die genannten Abteilungen,²⁶⁰ später dann die Gesamtunternehmung das Client System dar. Die Rolle des (Internen) Change Agent übernimmt die BVW-Abteilung und dort insbesondere der BVW-Beauftragte; eine Hinzuziehung externer Berater erfolgt nicht. Ein spezieller Change Catalyst ist nicht installiert, gleichwohl kann die Werkspersonalleitung im Zweifel als Machtpromotor fungieren.

Ausgehend von der im konkreten Projekt gewählten Vorgehensweise handelt es sich bei Idee-Fix nach der Einteilung von *Kieser / Krüger / Röber* um eine strukturorientierte OE-Technik. Dabei sollen "durch eine Veränderung struktureller Regelungen neue und den Zielen der Organisation besser entsprechende Verhaltensweisen" ausgelöst werden, wobei die "Einstellungs- und Verhaltenswirkungen bei Organisationsmitgliedern explizit antizipiert werden".²⁶¹

Der Wandlungsprozeß läßt sich dabei in die folgenden drei Phasen unterteilen:

1. Kritische Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes in Form einer Schwachstellenanalyse des bisherigen BVW (unfreezing).
2. Entwicklung einer Konzeption für einzuleitende Veränderungen sowie umfassende Information der Betroffenen über Zielsetzungen des Projektes und erwünschte Verhaltensweisen in Informationsveranstaltungen, Seminaren und Workshops (moving).
3. Umsetzung und Stabilisierung der Konzeption im Funktionsfeld mit Inkrafttreten einer neuen Gesamtbetriebsvereinbarung (refreezing)

Die für die Umsetzung des Projektes gewählte (technische) Strategie läßt sich hingegen nicht ganz eindeutig bestimmen. Da der Prozeß in erster Linie bei den Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene ansetzt - der Ansatzpunkt also eindeutig im unteren Teil der Hierarchiepyramide liegt - er-

²⁵⁹ Siehe dazu Kapitel B.3.2.

²⁶⁰ Vgl. die in Fußnote 227 angeführten Unternehmungsteilbereiche.

²⁶¹ *Kieser / Krüger / Röber*, 1981, S. 116.

scheint es jedoch vernünftig, eher eine Bottom-up- als eine Keil-Strategie anzunehmen. Obwohl die oberste Unternehmungsleitung dem Prozeß insgesamt positiv gegenübersteht, kann hier jedoch nicht von einer Top-down-Strategie gesprochen werden. Gleiches gilt für die Multiple Nucleus-Strategie: Auch wenn die anvisierten Konsequenzen des Änderungsprozesses in Form einer deutlich ansteigenden Zahl von Verbesserungsvorschlägen möglicherweise nur in Teilbereichen der Unternehmung letztlich zum Tragen kommen, so ist dies einerseits nicht Bestandteil der Strategie (sondern lediglich eine nicht intendierte Entwicklung), und andererseits sind die Ansatzpunkte nicht - wie für die Multiple Nucleus-Strategie typisch - über die Hierarchieebenen verteilt.

Um die notwendigen Veränderungen im Sozialsystem herbeizuführen, kann die gewählte Vorgehensweise ebenso wenig eindeutig beschrieben werden. In den Informationsveranstaltungen wurde immer wieder auf die Notwendigkeit hingewiesen, daß es im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit notwendig sei, die in der Unternehmung vorhandenen Human-Ressourcen besser als bisher zu nutzen, und daß das BVW hierzu einen wertvollen Beitrag leisten könne. Da mit der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit letztlich auch die Erhaltung des eigenen Arbeitsplatzes verbunden ist, kann davon ausgegangen werden, daß die Notwendigkeit von Veränderungen grundsätzlich eingesehen wird. Neben dieser empirisch-rationalen Komponente weist die Strategie aber auch eine normativ-reedukative Komponente auf, da gleichzeitig auch dem Problem Rechnung getragen wird, daß eine Verhaltensänderung letztlich nur auf Basis einer Einstellungsänderung zu erreichen ist.

Die dieser Verhaltensänderung entgegenstehenden Widerstände sind - der Einteilung in Kapitel 3.1.2. und 3.1.3. folgend - in erster Linie sozial-psychologischer Natur. Die ökonomischen Widerstände (etwa die Angst vor materiellen Nachteilen als Teil der Risikobarriere) spielen hingegen wohl eine untergeordnete Rolle.

Abschließend kann also festgehalten werden, daß zwischen Organisationsentwicklung und Vorschlagswesen eine wechselseitige Beziehung besteht. Das Projekt Idee-Fix kann gemäß der vorstehenden Ausführungen als Maßnahme der Organisationsentwicklung klassifiziert werden. Ob es geeignet ist, den Anforderungen Rechnung zu tragen, die im Rahmen der neuen Management-

Konzepte von außen und innen an die Unternehmung gestellt werden,²⁶² hängt einerseits davon ab, ob die Zielsetzungen des Projektes von den Unternehmungsmitgliedern akzeptiert werden, zum anderen aber vor allem davon, ob die Unternehmungsmitglieder die mit dem Projekt in Verbindung stehenden Änderungen als die unternehmungsseitig damit intendierte Chance begreifen. Zur Beantwortung dieser Fragen bedarf es zunächst einer Systematisierung der Faktoren, die Einfluß auf den Erfolg des Projektes haben. Diese Systematisierung erfolgt im nächsten Kapitel anhand des Situativen Ansatzes der Organisationstheorie.

²⁶² Siehe dazu A.1. dieser Arbeit.

C. Entwicklung eines Konzeptionsrahmens auf Grundlage des Situativen Ansatzes der Organisationstheorie

Im Verlaufe der Einführung dieser Arbeit sind bereits zwei Mängel der klassischen Empirischen Theorie der Unternehmung herausgearbeitet worden, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- "1. Vernachlässigung des Entdeckungszusammenhanges zugunsten des Begründungszusammenhang(e)s in der Theoriebildung,
2. Vernachlässigung subjektiver Einflußfaktoren des Handelns zugunsten objektiv meßbarer Daten."¹

Zur Behebung dieser Mängel schlägt *Staeble* die Einbeziehung des Situativen Ansatzes vor, indem der Situative Ansatz zum einen als Grundlage für die Entwicklung eines gedanklichen Bezugsrahmens und andererseits bei der verstehenden Analyse von Handlungssituationen eingesetzt wird.² Dabei wird unter Situation die Summe aller vom Individuum wahrgenommenen Handlungsbedingungen verstanden, so daß die subjektive Situation - als vor allem verhaltensrelevanter Aspekt - im Zentrum der Analyse von Handeln und Verhalten steht.³

1. Das Grundmodell des Situativen Ansatzes

Eine Organisation erscheint bei analytischer Betrachtung als ein aus Subsystemen zusammengesetztes System. Der Situative Ansatz versucht, die Beziehungen innerhalb und zwischen diesen Subsystemen ebenso zu verstehen wie die Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt; unter Betonung der multivariaten Natur von Organisationen wird ein Verständnis für organisationales Handeln in bestimmten Situationen und bei sich ändernden Bedingungen angestrebt. Situative Ansätze sind damit letztlich auf eine Formulierung von Empfehlungen für Organisationen ausgerichtet, die der jeweiligen Situation angemessen sind.⁴

¹ Staeble, 1977, S. 104.

² Vgl. Staeble, 1977, S. 104 und S. 112 f.

³ Vgl. Staeble, 1977, S. 112. Vgl. vertiefend zur Entwicklung sowie zu verschiedenen Varianten Situativer Ansätze auch Kieser, 1995, S. 155 ff., Kieser / Kubicek, 1992, S. 45 ff. und Staeble, 1976, S. 33 ff. sowie überblickartig Staeble, 1981, S. 215 ff.

⁴ Vgl. dazu insgesamt Kast / Rosenzweig, 1979, S. 115.

Die Arbeit mit dem Situativen Ansatz erfordert von daher zunächst eine Her-
ausarbeitung und Systematisierung derjenigen Faktoren, die Einfluß auf die
Gestaltung des Untersuchungsgegenstandes haben (können). Das Grundmo-
dell dieses Ansatzes zeigt Abbildung 12:

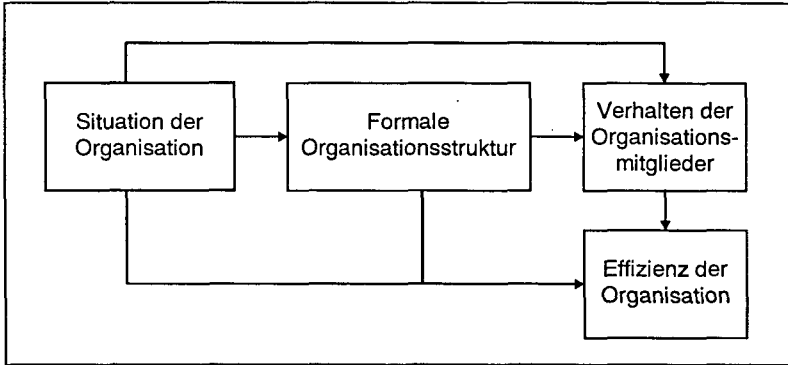


Abb. 12: Das Grundmodell des Situativen Ansatzes
(Quelle: Kieser / Kubicek, 1978, S. 112)

Die genannten Variablengruppen Situation, Struktur, Verhalten und Effizienz müssen in einem zweiten Schritt einer Beschreibung zugänglich gemacht werden. Anschließend erfolgt eine Erklärung der vermuteten Beziehungen zwischen den einzelnen Variablengruppen durch die Bildung zweier Hypothesengruppen.⁵ Die Hypothesen beider Gruppen bestehen strukturell jeweils aus einer unabhängigen Variable (Wenn-Komponente) und einer abhängigen Variable (Dann-Komponente).⁶ Dabei liefert die erste Gruppe Aussagen über vermutete Zusammenhänge zwischen der Situation als unabhängiger und der Organisationsstruktur bzw. dem Verhalten der Organisationsmitglieder als abhängiger Variable. Darauf aufbauend enthält die zweite Gruppe Aussagen über die Beziehung zwischen einer bestimmten Struktur bzw. einem bestimmten Verhalten als Bedingungsvariable und der Effizienz als Folgevariable.⁷ Dabei wechseln die Variablengruppen Struktur und Verhalten also das Abhängigkeitsverhältnis.

⁵ Vgl. Döpke, 1986, S. 116.

⁶ Vgl. Staehle, 1976, S. 37.

⁷ Vgl. Staehle, 1980, S. 70 f.

Die Pfeile in Abbildung 12 verdeutlichen die Einflußbeziehungen: Die Situation der Organisation hat Einfluß auf die Organisationsstruktur und das Verhalten der Organisationsmitglieder ebenso wie auf die Effizienz. Die bestehende Struktur beeinflusst ihrerseits sowohl das Verhalten als auch die Effizienz, wohingegen das Verhalten der Organisationsmitglieder lediglich Einfluß auf die Effizienz der Organisation ausübt.⁸

Kieser / Kubicek unterscheiden im Hinblick auf das dahinterstehende Wissenschaftsziel eine analytische und eine pragmatische Gestaltung des Situativen Ansatzes. Dabei ist die analytische Ausrichtung auf die Erklärung unterschiedlicher Verhaltensweisen in Organisationen gerichtet (theoretisches Wissenschaftsziel), während die pragmatische Ausrichtung auf die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten bzw. -empfehlungen gerichtet ist (pragmatisches Wissenschaftsziel).⁹ Ausgehend von der Zielsetzung dieser Arbeit¹⁰ sind im folgenden die relevanten Einflußbeziehungen zu identifizieren und zu beschreiben. Das dargestellte Grundmodell des Situativen Ansatzes wird also in Abhängigkeit von der zu untersuchenden Fragestellung spezifiziert, wobei der verhaltenswissenschaftliche Aspekt gegenüber dem - im klassischen Situativen Ansatz im Vordergrund stehenden - strukturalen Aspekt eine stärkere Gewichtung erfährt.¹¹

⁸ Vgl. hierzu auch Döpke, 1986, S. 117.

⁹ Vgl. *Kieser / Kubicek*, 1992, S. 56 ff.

¹⁰ Vgl. dazu Abschnitt A.2.

¹¹ Vgl. dazu Staehle, 1994, S. 53 ff., insbesondere S. 57.

2. Der Konzeptionsrahmen der Untersuchung

Der für die vorliegende Fallstudie erarbeitete Konzeptionsrahmen findet sich in Abbildung 13:

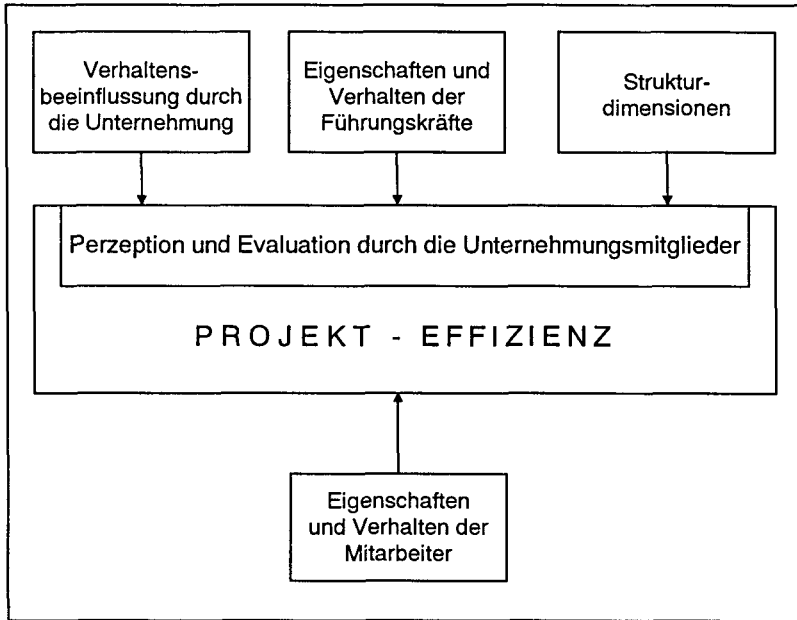


Abb. 13: Der Konzeptionsrahmen der Untersuchung

Der Konzeptionsrahmen umfaßt die folgenden Variablengruppen:

- formale Organisationsstruktur,
- Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung,
- Eigenschaften und Verhalten der Führungskräfte,
- Eigenschaften und Verhalten der Mitarbeiter,
- Effizienz des Projektes.

Dabei stellen die beiden erstgenannten Gruppen die Rahmenbedingungen für das Verhalten der Unternehmungsmitglieder und damit letztlich auch für die Effizienz des Projektes dar. Unterschieden werden können diese Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Beeinflußbarkeit durch die Unternehmung. Die formale Organisationsstruktur ist zwar prinzipiell durch die Unternehmung ge-

staltbar, sie unterliegt aber - einmal gesetzt - seltener größeren Änderungen, so daß sie am Ausgangspunkt dieser Untersuchung zunächst als vorgegeben betrachtet wird. Neben der wahrgenommenen Ausprägung der Organisationsstruktur durch die Unternehmungsmitglieder wird deren Handlungssituation auch durch gezielte Verhaltensbeeinflussungen (etwa das Anreizsystem für das Vorschlagswesen) determiniert. Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung dieser Art durch die Unternehmung sind insoweit zwar als Aktionsparameter anzusehen,¹² sie sind aber für eine Querschnittsuntersuchung zum Untersuchungszeitpunkt ebenso als vorgegeben zu klassifizieren.

Im Zentrum der Untersuchung steht die Einflußbeziehung zwischen dem Verhalten der Führungskräfte (als unmittelbare Vorgesetzte) und dem Verhalten der Mitarbeiter bzw. deren Wahrnehmung der projektbedingten Veränderungen als Effizienzdeterminante. Das Verhalten der Führungskräfte ist so teilweise mittelbar, teilweise auch unmittelbar effizienzbestimmend.¹³

In verschiedenen empirischen Untersuchungen auf Grundlage des Situativen Ansatzes wurden die verwendeten Variablengruppen unterschiedlich eingesetzt und anhand unterschiedlicher Faktoren bzw. Variablen erhoben.¹⁴ Es ist somit eine Klärung notwendig, welche Variablen in der vorliegenden Untersuchung unter den einzelnen Gruppen subsumiert werden. Dabei erfolgt gleichzeitig eine Extraktion derjenigen Variablen, die aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen für den Untersuchungsgegenstand als besonders relevant eingestuft werden und deren Ausprägungen eine Diskriminierung hinsichtlich der Projekt-Effizienz als abhängige Variable erwarten lassen.

- *Strukturdimensionen* beschreiben Ausmaß und Richtung formaler organisatorischer Gestaltung, sie sind unternehmungsseitig änderbar und insofern

¹² Die Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung kann in diesem Sinne als intervenierende Variable zwischen die abhängige und die unabhängige Variable treten. Auf diese Möglichkeit wird im Rahmen der Ableitung von Gestaltungsempfehlungen im Kapitel F noch näher eingegangen.

¹³ In bezug auf soziale und inhaltliche Effizienz aus Sicht der Mitarbeiter ergibt sich eine unmittelbare, in bezug auf die sachliche Effizienz eine mittelbare Auswirkung. Vgl. dazu die Ausführungen zur Projekt-Effizienz in Kapitel D, insbesondere die dort zugrunde gelegte Operationalisierung.

¹⁴ Vgl. Döpke, 1986, S. 122 sowie die dort angegebene Literatur.

auch Dokument einer Strategie des Management. Basierend auf den Ergebnissen der Aston-Gruppe unterscheidet Kieser folgende Dimensionen:¹⁵

- Spezialisierung (Arbeitsteilung),
- Programmierung (Anwendung bürokratischer Regeln und Verfahrensrichtlinien),
- Delegation / Zentralisierung (Verteilung von Kompetenzen im Leitungssystem),
- Formalisierung (schriftliche Fixierung von Verfahren, Regeln und Anweisungen),
- Konfiguration (äußere Gestalt des Stellengefüges).

Die Wichtigkeit der Einbeziehung der Dimensionen in die vorliegende Untersuchung ergibt sich aus der Relevanz der formalen Organisationsstruktur für das Verhalten und vor allem den Verhaltensspielraum der Mitarbeiter. Dabei können die Ausprägungen der einzelnen Strukturdimensionen nicht als für die Gesamtunternehmung und damit alle Mitarbeiter identisch eingestuft werden; zum einen deshalb nicht, weil etwa der Grad der Arbeitsteilung oder der Delegation sicherlich innerhalb der Unternehmung differieren wird, zum anderen nicht, weil im Rahmen dieser Arbeit die subjektiv empfundene Handlungssituation im Vordergrund steht und deswegen die individuelle Wahrnehmung der (objektiven) Regelungen erhoben wird.¹⁶ Verzichtet wird allerdings auf eine Erhebung der Konfiguration, da diese Dimension letztlich insbesondere Aussagen über die obersten Ebenen des Leitungssystems einer Unternehmung macht.¹⁷ Gerade diese treten aber für den hier interessierenden Zusammenhang in den Hintergrund.

- Die zweite Variablengruppe, die *Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung*, erfaßt den Einfluß der Unternehmungsführung sowie der vom Management für das Vorschlagswesen bzw. das Projekt geschaffenen Bedingungen im engeren Sinne. Gegenstand der Betrachtung sind hier neben der Unternehmungskultur das Anreizsystem und die Werbung für das BVW und spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen.

¹⁵ Vgl. Kieser, 1995, S. 159 aber auch Kieser / Kubicek, 1992, S. 74 sowie Kubicek / Kieser, 1980, Sp. 1537. Zu den Ergebnissen der Forschergruppe um Pugh an der Aston University, Birmingham vgl. Pugh / Hickson / Hinings / Turner, 1968, 1969 bzw. 1971.

¹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen zur Operationalisierung der Strukturdimensionen in Kapitel E.

¹⁷ Vgl. Schierenbeck, 1995, S. 104 ff.

- Im Mittelpunkt der Arbeit stehen die Auswirkungen des *Verhaltens* und der *Eigenschaften der Führungskräfte* auf die wahrgenommene Handlungssituation der ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter. Das (Vorschlags-) *Verhalten der Mitarbeiter* und die Beurteilung der organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen im Rahmen des Projektes wirken als Katalysator und determinieren letztlich die Projekt-Effizienz.
- Als letzte unabhängige Variablengruppe werden die *Eigenschaften und das Verhalten der Mitarbeiter* untersucht. Das ist insbesondere hinsichtlich der Identifizierung möglicher Barrieren interessant, die der Beteiligung am BVW bzw. der Akzeptanz der eingeleiteten Veränderungen des Vorschlagswesens entgegenstehen.
- Die Effizienz als abhängige und damit letzte Variablengruppe innerhalb des Situativen Ansatzes schließlich kennzeichnet den Zielerreichungsgrad des Projektes.

Die in Abhängigkeit vom Erkenntnisziel und dem Anwendungsbereich von praktischen Gestaltungsmöglichkeiten und -interessen beschriebene Benennung der einzelnen Variablengruppen¹⁸ und deren Inhalte weisen einige Veränderungen im Vergleich zum Grundmodell des Situativen Ansatzes auf. Damit ergeben sich auch unterschiedliche Schwerpunkte bezüglich der zu untersuchenden Einflußbeziehungen. Im folgenden Gliederungspunkt werden die diesbezüglichen Unterschiede zusammenfassend dargestellt.

3. Unterschiede zum Grundmodell des Situativen Ansatzes

Die wesentlichen Unterschiede zwischen dem Konzeptionsrahmen der eigenen Untersuchung und dem Grundmodell des Situativen Ansatzes konkretisieren sich in den folgenden Punkten:

- Die Untersuchung der Effizienz der Organisation wird beschränkt auf den direkten Ausflußbereich des BVW bzw. des Projektes. Eine solche Konkretisierung ermöglicht eine exaktere Analyse und sollte damit zu verwertbarem Ergebnissen führen. Zudem ist es unwahrscheinlich, daß sich allgemeinere Effizienzbetrachtungen direkt und in ihrem Umfang meßbar auf die in-

¹⁸ Vgl. auch Staehle, 1994, S. 45.

haltliche und organisatorische Entwicklung des Vorschlagswesens zurückführen lassen.

- Die Situation der Organisation, die *Kieser / Kubicek* in eine interne und eine externe Situation aufteilen,¹⁹ wird aus folgenden Gründen nicht wie im Grundmodell des Situativen Ansatzes explizit über Kontextfaktoren erhoben. Die zur Beschreibung der internen Situation benannten Faktoren wie Alter, Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Art der Gründung oder Entwicklungsstadium der Organisation liefern nur bei Untersuchungen der vergleichenden Organisationsforschung im Makro-Zusammenhang (*interorganisationale* Untersuchung) unterschiedliche Ergebnisse. Aufgrund des *intraorganisationalen* Charakters der Einzel-Fallstudie diskriminieren diese Faktoren in der vorliegenden Untersuchung nicht. Ähnliches gilt für die externen Kontextfaktoren. Möglich wäre hier zwar grundsätzlich eine Erhebung von Konkurrenzverhältnissen, Umweltdynamik oder Abhängigkeitsverhältnissen für einzelne Unternehmungsbereiche. Wegen der Heterogenität dieser einzelnen Unternehmungsbereiche (etwa der Zentralbereiche Logistik und Personal einerseits und der Vertriebsorganisation oder der Produktion Fotochemie andererseits) ist jedoch eine Erhebung mit einheitlichen Indikatoren (z.B. identische Fragen in Fragebögen für alle Bereiche) unmöglich. Werden aber für die einzelnen Bereiche unterschiedliche Fragen als Indikatoren herangezogen, so stellt sich zwangsläufig die Frage, ob die erhobenen Unterschiede tatsächlich auf eine unterschiedliche Ausprägung der Kontextfaktoren zurückgehen oder ob die vermeintliche Diskriminanz ihren Ursprung nicht vielmehr in der Unterschiedlichkeit des Meßinstruments hat (Validitätsproblem). Nichtsdestoweniger werden situative Faktoren natürlich implizit über die Befragung der Unternehmungsmitglieder berücksichtigt. Ferner wird dem Einfluß von Kontextfaktoren dadurch Rechnung getragen, daß die von innen und außen an die Unternehmung herangetragenen Anforderungen und Erwartungen Ausgangspunkt und Anlaß dieser Untersuchung insgesamt sind.²⁰
- Als weitere Konsequenz aus der vorstehenden Argumentation werden die Strukturdimensionen nur als unabhängige Variablen (Wenn-Komponente) in ihrer Einflußbeziehung auf die Projekt-Effizienz (Dann-Komponente) unter-

¹⁹ Vgl. Kubicek / Kieser, 1980, Sp. 1540.

²⁰ Siehe dazu auch Teil A.1.

sucht. Diese Vorgehensweise ist unproblematisch, weil keine Erklärung der Strukturdimensionen hinsichtlich ihres Zustandekommens angestrebt wird. Die Strukturdimensionen stellen vielmehr lediglich eine Determinante der Handlungssituation der Unternehmungsmitglieder dar. Die zu formulierenden Hypothesen gehören somit zur zweiten Hypothesengruppe.²¹ Folglich wechseln die Strukturdimensionen im Gegensatz zum Grundmodell des Situativen Ansatzes *nicht* das Abhängigkeitsverhältnis.

- Bezüglich des Verhaltens der Organisationsmitglieder wird unterschieden zwischen dem Verhalten der Führungskräfte und dem der Mitarbeiter. Hierbei wird postuliert, daß das Verhalten der Führungskräfte in starkem Maße Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter hat.

4. Mögliche Kritik am Situativen Ansatz und der eigenen Konzeption

Ebenso wie die älteren Organisationstheorien, aus denen der Situative Ansatz teilweise hervorgegangen ist, sieht sich auch das Grundmodell des Situativen Ansatzes selbst unterschiedlicher Kritik ausgesetzt. Es kann zwischen endogenen und exogenen Kritikpunkten unterschieden werden, wobei sich die endogene Kritik auf Mängel im methodischen Bereich des Ansatzes bezieht, während die exogene Kritik seine Fundamente in Frage stellt.²² Einige dieser gegen das Grundmodell ins Feld geführten Kritikpunkte treffen mit gleicher Härte auch die für die vorliegende Untersuchung gewählte Vorgehensweise, andere - vor allem exogener Art - können hingegen vermieden oder zumindest abgeschwächt werden.

4.1. Endogene Kritik

- Wichtige Situations- und Strukturmerkmale werden nicht erfaßt:
Trotz des Bemühens um eine möglichst umfassende Erhebung der handlungsrelevanten Einflußfaktoren ist eine abschließende Darstellung nicht zu erreichen. Hinzu kommt, daß die vorliegenden Konzepte mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen erst nach und nach erweitert und verfeinert werden.

²¹ Siehe oben C.1.

²² Vgl. zu der nachfolgenden Einteilung der Kritikpunkte sowie ausführlich zur Kritik am Situativen Ansatz insgesamt Kieser, 1995, S. 169 ff. und die dort angegebene Literatur.

- Die verwendeten Maße sind nicht gültig, nicht zuverlässig und über die Studien hinweg nicht vergleichbar:

Die im Konzeptionsrahmen erfaßten Variablengruppen sind von außerordentlicher Komplexität. Eine reliable und valide Operationalisierung dieser Konstrukte²³ gestaltet sich von daher äußerst schwierig. Insbesondere die Erhebung von Perzeption und Evaluation verschleißt sich nahezu einer - wie auch immer gearteten - objektiven Prüfbarkeit. Verzerrungen und Verfälschungen sind hier auch bei gewissenhaftester Vorgehensweise niemals ganz auszuschließen. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Untersuchungsobjekte und der mit den Studien verbundenen Zielsetzungen sind Replikationen - obwohl als für den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt anerkannt und notwendig -²⁴ in der betriebswirtschaftlichen Forschung sehr selten. Auch die vorliegende Arbeit ist keine Wiederholung eines bereits durchgeführten Forschungsprojektes. Um trotzdem eine explorative Erweiterung bereits vorliegender Untersuchungen und damit eine gewisse Forschungskontinuität zu erreichen, wird in Teilbereichen auf schon verwendete Erhebungsmethoden zurückgegriffen und auf die entsprechenden Untersuchungen und deren Ergebnisse verwiesen.²⁵

- Die verwendeten statistischen Verfahren sind nicht angemessen:
Diese Problematik betrifft - insbesondere bei quantitativen Untersuchungen - die Aggregation verschiedener Maße zu einem Gesamtmaß auf Basis von Korrelationsanalysen. Obwohl auf ein hohes Aggregationsniveau der erhobenen Daten (wie es meist für eine interorganisationale Vergleichbarkeit benötigt wird) hier soweit wie möglich verzichtet wird, bleibt doch die Schwierigkeit bestehen, daß die angewendete Korrelationsmethode nur lineare Zusammenhänge erfaßt, gleichzeitig nicht-lineare Zusammenhänge jedoch nicht ausgeschlossen werden können.²⁶

²³ Die Operationalisierungen der einzelnen Variablengruppen finden sich in den nachfolgenden Kapiteln D und E.

²⁴ Vgl. Kubicek, 1975, S. 76.

²⁵ Im Sinne einer solchen Vorgehensweise formuliert Kubicek, 1975, S. 76: "Die Kombination einzelner gedanklicher Annahmen aus verschiedenen vorliegenden Untersuchungen oder die Übernahme von Teilen aus Fragebogen sind notwendige Voraussetzungen für eine solche Kontinuität."

²⁶ Vgl. Kieser, 1995, S. 169.

- Die Stichproben sind nicht repräsentativ und nicht vergleichbar:
Die Zusammenstellung einer repräsentativen Stichprobe stellt einen allgemeinen Problembereich der empirischen Sozialforschung dar. Durch den Einsatz einer Fallstudie als Forschungsinstrument ist die Verallgemeinerungsfähigkeit der gewonnenen Ergebnisse allerdings zusätzlich und von vornherein weitgehend eingeschränkt. Auf die diesbezügliche Problematik ist unter Gliederungspunkt A.3. bereits eingegangen worden, auf die dortigen Ausführungen wird an dieser Stelle verwiesen.
- Der Informationsgehalt der empirisch gestützten Ergebnisse des Situativen Ansatzes ist gering:
Die meist globalen und teilweise recht abstrakten Ergebnisse durchgeführter Untersuchungen sind zumeist direkte Konsequenz aus dem Bemühen der Forscher um möglichst umfassende Allgemeingültigkeit. Die nicht direkt vergleichbaren inhaltlichen Details des Mikro-Zusammenhanges werden dafür geopfert. Genau hier liegt aber der Vorteil der Fallstudie, deren exploratives Potential eben in der Offenlegung detaillierter Einflußbeziehungen und Zusammenhänge liegt.

4.2. Exogene Kritik

Die Fundamentalkritik am Situativen Ansatz bezieht sich zum Teil auf das - aus seinen zentralen Annahmen abgeleitete - Bestreben, die Organisationsstruktur allein auf die situativen Gegebenheiten zurückzuführen. Eine derartige Determinierung der Strukturdimensionen durch die Situation kann jedoch aus verschiedenen Gründen bezweifelt werden.²⁷ Da für die vorliegende Untersuchung nicht die Erklärung der Organisationsstruktur sondern des Verhaltens der Organisationsmitglieder im Mittelpunkt steht, kann eine tiefergehende Diskussion dieses Kritikpunktes unterbleiben. Gleiches gilt auch für den Vorwurf, der Situative Ansatz verschleierte die Ausübung von Herrschaft in Organisationen,²⁸ da auch dieser auf die behauptete bloße Situationsabhängigkeit der Organisationsstruktur abzielt.²⁹

²⁷ Vgl. dazu Kieser, 1995, S. 171 ff.

²⁸ Vgl. Kieser, 1995, S. 174 f.

²⁹ Kritisch in diesem Zusammenhang ist schließlich auch die Behauptung kulturunabhängiger Regelmäßigkeiten zwischen Situation und Organisationsstruktur. Schon die oben als äußerst eingeschränkt dargestellte Verallgemeinerungsfähigkeit der Untersuchungsergebnisse verhindert es, von einer Art kulturübergreifender Systemlogik zu sprechen. Vgl. auch dazu Kieser, 1995, S. 176 f.

Der Situative Ansatz ist, da er auf die Analyse existierender organisatorischer Lösungen abstellt, außerdem grundsätzlich vergangenheits- oder bestenfalls gegenwartsorientiert. Wenn es als Aufgabe der Organisationstheorie angesehen wird, neue Gestaltungsmöglichkeiten anzuregen und gegenüber den bekannten organisatorischen Lösungen zu bewerten, so werden auch hier Defizite erkennbar. Durch eine auf Exploration ausgerichtete methodische Vorgehensweise kann diesem Nachteil jedoch zumindest teilweise begegnet werden.

Kritisiert wird am Situativen Ansatz schließlich die Annahme, Organisationsstrukturen ließen sich objektiv, d.h. losgelöst von Wahrnehmungen, Intentionen und Handlungen der Unternehmungsmitglieder konzipieren und erfassen. Diesem Kritikpunkt wird durch eine Operationalisierung der Strukturdimensionen Rechnung getragen, die verstärkt interpretative Elemente berücksichtigt und deshalb auch im Sinne der Gesamt-Vorgehensweise die subjektive Handlungssituation deutlich exakter beschreibt.³⁰

Mit der Entwicklung des Konzeptionsrahmens ist die Grundlage für die Durchführung der empirischen Studie geschaffen. Nun sind die darin behaupteten Zusammenhänge zu prüfen. Die verschiedenen Variablengruppen des Konzeptionsrahmens sind allerdings für eine *direkte* Abfrage in einem Fragebogen viel zu komplex und zu abstrakt. Um sie trotzdem für eine empirische Untersuchung handhabbar zu machen, ist ihre Operationalisierung - also die Angabe von Indikatoren und Meßvorschriften - erforderlich.³¹ Denn die Operationalisierung ermöglicht es, "eindeutig bestimmbare Daten realer Organisationen mit zuvor aufgestellten Hypothesen zu konfrontieren."³² Damit sind die beiden nächsten Schritte der Untersuchung festgelegt. Auf der Grundlage der (vermuteten) Einflußkanäle sind Arbeitshypothesen bezüglich des Zusammenhanges zwischen Variablen der einzelnen Gruppen und Dimensionen der Projekt-Effizienz zu formulieren. Bevor jedoch eine umfassende Analyse der Einflußbeziehungen in die Hypothesenformulierung mündet und die einzelnen unabhängigen Variablen durch eine Operationalisierung der Meßbarkeit zugänglich gemacht werden, erfolgt im sich anschließenden Kapitel - zur Erleichterung des Verständnisses - zunächst eine zielspezifisch ausgerichtete Dar-

³⁰ Zur Erfassung der Strukturdimensionen vgl. Abschnitt E.1.

³¹ Vgl. Kubicek / Kieser, 1980, Sp. 1538, zur speziellen Problematik der Operationalisierung in Sozialwissenschaften vgl. Friedrichs, 1990, S. 77 ff.

³² Döpke, 1986, S. 130.

stellung und Operationalisierung der einzelnen Dimensionen der Projekt-Effizienz.

D. Darstellung und Operationalisierung der Projekt-Effizienz

Die Durchführung organisatorischer Maßnahmen in Unternehmungen - und dies umfaßt auch solche der Organisationsentwicklung - ist kein Selbstzweck, sondern sie erfolgt zielgerichtet. Deshalb ist eine Kontrolle dahingehend notwendig, inwieweit die intendierten Zielsetzungen durch die eingeleiteten Maßnahmen tatsächlich erreicht werden. Nur wenn sich ein befriedigender Zielerreichungsgrad einstellt, ist eine betriebswirtschaftliche Rechtfertigung gegeben. Realistischerweise muß davon ausgegangen werden, daß sich diese Existenzberechtigung, zumindest mittel- bis langfristig, nur aus einer für die Unternehmung vernünftigen Kosten-Nutzen-Relation ableiten kann. Bezogen auf das BVW und seine Organisation bedeutet dies die Forderung nach Einsparungen aus Verbesserungsvorschlägen, die in der Summe zumindest größer sind als die gleichzeitig angefallenen Prämienzahlungen.¹

Ausgehend von dieser ausschließlich unternehmungsseitig-ökonomischen Sichtweise werden zur Messung der Effizienz des BVW neben der Kosten-Nutzen-Relation vor allem drei Kennziffern eingesetzt, nämlich die Beteiligungsquote, die Annahmequote und die Durchführungsquote, deren Bildung und Aussagegehalt im folgenden kurz skizziert werden.²

- Beteiligungsquote

Die Berechnung erfolgt als Quotient aus der Anzahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge pro 100 Teilnehmerebene. Die Beteiligungsquote gilt als quantitatives Maß für die Bereitschaft der Unternehmungsmitglieder zur kreativ-konstruktiven Mitarbeit, sofern sie nicht durch wenige Mehrfacheinreicher allzu stark beeinflußt wird.³

¹ Konsequenterweise müßten auf der Kostenseite aber zusätzlich auch Personal- und Materialkosten berücksichtigt werden. Die Ermittlung dieser Kosten ist aber sehr aufwendig, da etwa bei den Personalkosten die für die Unterstützung und Förderung des BVW benötigte Zeit ermittelt und aus der Gesamtarbeitszeit der Vorgesetzten, Gutachter, Kommissionsmitglieder und Betriebsräte herausgerechnet werden müßte. Ähnliches gilt für die Nutzenstiftung mit Blick auf die Bewertung nicht berechenbarer Vorschläge (siehe dazu auch B.3.1.1.). Aus diesem Grunde erfolgt der Kosten-Nutzen-Vergleich in der Praxis in der Regel lediglich anhand der Gegenüberstellung von erzielten Einsparungen und ausgezahlten Prämien.

² Vgl. zu den Kennziffern auch die jährlichen Auswertungen des DIB (eine Übersicht über die Ergebnisse und die daraus ermittelten Kennzahlen der dem DIB angeschlossenen Firmen befindet sich in Anlage 1 des Anhangs).

³ Vgl. Losse / Thom, 1977, S. 21 und Thom, 1996, S. 35.

- Annahmequote

Die Annahmequote errechnet sich als Prozentsatz der angenommenen von den eingereichten Vorschlägen.⁴ Sie ist ein Maß für die Qualität der eingereichten Vorschläge. Problematisch ist, daß diese Größe nachhaltig auch von der Innovationsbereitschaft der am Annahmeverfahren beteiligten Personen abhängig ist.⁵

- Durchführungsquote

Der Anteil der tatsächlich in der Unternehmung umgesetzten von den angenommenen Vorschlägen beschreibt die Durchführungsquote, die als Maß für bestehende Änderungswiderstände in der Unternehmung herangezogen werden kann.⁶

Die genannten Kennzahlen sind für die zu beschreibende Projekt-Effizienz allerdings nur eingeschränkt aussagefähig.⁷ Dies liegt vor allem an den organisatorischen Veränderungen im Rahmen des dezentralisierten Vorschlagswesens. Durch die Verlagerung der Annahmeentscheidung in die Linie zum direkten Vorgesetzten - d.h. der Vorgesetzte entscheidet direkt vor Ort, ob ein Vorschlag vielversprechend ist und deshalb angenommen wird oder nicht⁸ - ergibt sich zwangsläufig eine sehr viel höhere Annahmequote, weil offensichtlich unbrauchbare Vorschläge gar nicht mehr in die Berechnung eingehen.⁹ Diese Vorgehensweise hat natürlich auch direkt steigernde Effekte auf die Durchführungsquote, da die Vorgesetzten von der Vorteilhaftigkeit des Vorschlages überzeugt sind und die neuen organisatorischen Abläufe ihnen zusätzlich die Möglichkeit bieten, die entsprechenden Veränderungen sofort umzusetzen. Die so erzielten Erhöhungen der Annahme- bzw. Durchführungsquote lassen sich

⁴ Alternativ können auch die Anzahl prämierter Vorschläge pro 100 eingereichter Vorschläge oder die Anzahl prämierter Vorschläge pro 100 Mitarbeiter berechnet werden.

⁵ Vgl. Losse / Thom, 1977, S. 22.

⁶ Vgl. Losse / Thom, 1977, S. 22 und Thom, 1996, S. 35.

⁷ Nützlich sind die globalen Größen hingegen vor allem für den Vergleich mit anderen Unternehmungen der gleichen Branche.

⁸ Siehe dazu ausführlicher B.3.2.1. und B.3.2.2.

⁹ Damit verwischen gleichzeitig die Grenzen zwischen dem Quantitätsindikator Beteiligungsquote und dem Qualitätsindikator Annahmequote.

somit nicht - jedenfalls nicht zwangsläufig - als positive Veränderungen interpretieren.¹⁰

Hinzu kommt, daß sich die vorstehenden Effizienzkriterien - wie erwähnt - sehr stark an den unternehmungsseitigen Interessen orientieren. Um das BVW vor dem Hintergrund der Problemstellung dieser Arbeit bewerten zu können, müssen aber gerade auch die Interessen der Unternehmungsmitglieder Berücksichtigung finden. Insofern kann es nicht als befriedigend angesehen werden, sich der daraus resultierenden Problematik durch die Annahme zu entziehen, daß, wenn die Effizienzkriterien der Arbeitnehmer nicht erfüllt werden, mit einer Leistungszurückhaltung bezüglich des BVW zu rechnen ist und folglich auch die institutionellen Effizienzkriterien nicht oder wenigstens nur unzureichend erfüllt werden.¹¹ Dabei definieren *Losse / Thom* das BVW für die Arbeitgeber dann als effizient, wenn möglichst viele, anwendungsreife Vorschläge eingereicht werden, die, unter Verursachung möglichst niedriger Kosten, möglichst schnell einen großen Nutzen hervorbringen. Die Effizienz für die Anbieterseite liegt hingegen in der Erfüllung der Kriterien einer möglichst schnellen und korrekten Bearbeitung und einer zufriedenstellenden (monetären) Prämie einerseits sowie dem Schutz vor möglichen Nachteilen aus Verbesserungsvorschlägen andererseits.¹²

Ein so gefaßtes Effizienz-Verständnis greift jedoch zu kurz, da es insbesondere die soziale Dimension des Vorschlagswesens vernachlässigt. Außerdem muß im vorliegenden Zusammenhang zusätzlich auch die Perzeption und Evaluation der neu geschaffenen Abläufe und Zuständigkeiten durch die Unternehmungsmitglieder Eingang in die Effizienzmessung finden. Die Projekt-Effizienz darf sich insofern nicht auf die bloße statistische Auswertung und Prämierung der Vorschläge beschränken, sondern muß auch die Bewertung des gesamten Prozesses von der Vorschlagsgenerierung bis zur Umsetzung umfassen. Die nachfolgende Operationalisierung soll deshalb durch eine Analyse des Effizienzbegriffs erleichtert werden. Im Rahmen dieser Analyse erfolgt eine Aufspaltung der Effizienz in insgesamt fünf Dimensionen, um so zu einer

¹⁰ Die organisatorischen Änderungen im Zusammenhang mit der Dezentralisierung zielen damit letztlich auf eine möglichst weite Deckung der drei Mengen eingereichter, angenommener und durchgeführter Vorschläge.

¹¹ In diesem Sinne aber *Losse / Thom*, 1977, S. 23.

¹² Vgl. *Losse / Thom*, 1977, S. 22 f.

Reduktion der begriffsimmanenten Komplexität zu gelangen.¹³ Eine Aufspaltung in

- ablauftechnische Effizienz,
- inhaltliche Effizienz,
- soziale Effizienz,
- ökonomische Effizienz und
- sachliche Effizienz

trägt also zur systematischen Erfassung von - nicht unbedingt unabhängigen - Bereichen der Effizienz anhand spezifischer Operationalisierungen bei.¹⁴ Darüber hinaus kann durch die Hinzufügung der Attribute zum (globalen) Effizienzbegriff auf eine Unterscheidung zwischen Effektivität und Effizienz verzichtet werden.¹⁵

1. Ablauftechnische Effizienz

Um die Beteiligung bzw. Nicht-Beteiligung der Mitarbeiter am BVW nicht nur feststellen sondern auch möglichst genau erklären zu können, ist es erforderlich, sich eingehend mit den Wahrnehmungen und Bewertungen der geänderten Abläufe durch die Unternehmungsmitglieder zu beschäftigen, d.h., es muß ermittelt werden, ob und in welchem Maße die oben dargestellten Ziele im Rahmen des Projektes¹⁶ aus Sicht der Betroffenen erreicht werden.

Durch die Delegation der Annahmeentscheidung für kleinere Vorschläge in die Linie (zum direkten Vorgesetzten) und die dadurch entfallenden Bearbeitungszeiten - etwa durch den BVW-Beauftragten und die Prüfungskommission -

¹³ Vgl. Fessmann, 1980, S. 150.

¹⁴ Ähnlich auch Döpke, 1986, S. 168. Gleichzeitig wird so ein engerer empirischer Bezug hergestellt und damit die Gefahr vermindert, daß (zu allgemeine) "Indikatoren nicht das messen, was sie messen sollen (Problem der Validität)". Witte, 1980, Sp. 615.

¹⁵ Vgl. Grabatin, 1981, S. 17 f. und die dort angegebene Literatur. Ebenso verzichten auch Gzok, 1975, S. 12 ff., Grochla, 1978, S. 23 ff., Thom, 1980, S. 65 ff., Staehle, 1994, S. 418 ff. und speziell im Hinblick auf die BVW-Thematik Thom, 1996, S. 34 und Losse / Thom, 1977, S. 20 ff. auf eine begriffliche Trennung. Die Notwendigkeit einer Unterscheidung zwischen Effektivität (als grundsätzliche Eignung bestimmter Gestaltungsvariablen zur Erreichung eines bestimmten Ziels) und Effizienz (als Leistungswirksamkeit bzw. Erfolgsniveau) ist in der Literatur aber umstritten. Im vorstehenden Sinne unterscheiden etwa Vonlanthen, 1995, S. 72 ff. und Bumann, 1991, S. 88 ff., der beide Begriffe unter Leistungswirksamkeit subsumiert.

¹⁶ Siehe die Ausführungen unter B.3.2.1.

müßte die Bearbeitungszeit für die Vorschläge insgesamt im Vergleich zum alten BVW (vor der Einführung von Idee-Fix) deutlich zurückgehen.¹⁷

Gleiches gilt für den Verwaltungsaufwand, der durch die große Anzahl notwendiger Formulare, die unterschiedlichen Einreichungsmöglichkeiten für Verbesserungsvorschläge (über den Vorgesetzten oder den BVW-Beauftragten) und die komplizierten Laufwege¹⁸ den Abwicklungsprozeß einerseits unübersichtlich machte, gleichzeitig aber auch negative Auswirkungen auf die Bearbeitungszeit hatte.

Es ist zu prüfen, ob diese Komponenten auch in den Augen der Beteiligten Problembereiche des alten BVW darstellten und ob sich durch Idee-Fix Veränderungen ergeben haben. Folgende Indikatoren für die ablauftechnische Effizienz werden herangezogen:

a.) Bearbeitungszeit

a₁) Beurteilung der Bearbeitungszeit im alten BVW

- durch die Führungskräfte¹⁹ (Rating-Skala)
- durch die Mitarbeiter (Rating-Skala)

a₂) Veränderung der Bearbeitungszeit

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

b.) Verwaltungsaufwand

a₁) Beurteilung des Verwaltungsaufwandes im alten BVW

- durch die Führungskräfte²⁰ (Rating-Skala)
- durch die Mitarbeiter (Rating-Skala)

a₂) Veränderung der Verwaltungsaufwandes

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

¹⁷ Hinzu kommt, daß durch die Reduzierung der am Entscheidungsprozeß beteiligten Stellen auch die Liegezeiten - also die Zeiten, in denen der Vorschlag von der im Ablauf gerade zuständigen Stelle nicht bearbeitet wird - erheblich abnehmen sollten.

¹⁸ Vgl. die Darstellung der Ablauforganisation des traditionellen BVW in Abbildung 10.

¹⁹ Hier wird nur auf diejenigen Führungskräfte abgestellt, die selbst Verbesserungsvorschläge einreichen dürfen.

²⁰ Es gilt die Anmerkung aus der vorangegangenen Fußnote analog.

Hinter den einzelnen Indikatoren sind jeweils die zur Messung verwendeten Skalen angegeben.

Den so gewonnenen Ergebnissen - insbesondere zur Bearbeitungszeit - werden im Rahmen einer Gesamtbeurteilung (Makrobetrachtung über die Gesamtunternehmung) später dann in einem zweiten Schritt auch die "objektiven" Daten gegenübergestellt. Diese ergeben sich aus der Auswertung der Unterlagen zu den einzelnen Verbesserungsvorschlägen.

2. Inhaltliche Effizienz

Neben den angestrebten abwicklungstechnischen Verbesserungen durch Idee-Fix ist es ein weiteres Ziel, die Akzeptanz der im BVW getroffenen Entscheidungen durch die Belegschaft zu verbessern. Für die Gruppe der Einreicher bedeutet dies, daß sie die neu geregelten Zuständigkeiten - mithin die Kompetenzerweiterung der direkten Vorgesetzten - positiv aufnehmen sollten. Eine verstärkte Vorschlagstätigkeit ist nur zu erreichen, wenn die Mitarbeiter auch eine sachgerechte Beurteilung ihrer Vorschläge erwarten.

Andererseits können sich positive Effekte nur einstellen, wenn die Vorgesetzten ihrerseits davon überzeugt sind, daß Annahme- und Prämienentscheidung am sachgerechtesten durch die direkten Vorgesetzten vorgenommen werden und sie auch in der Lage sind, die getroffenen Entscheidungen - auch wenn sie negativ ausfallen - so dem Einreicher gegenüber zu vertreten, daß dieser nicht fortan auf die weitere Einreichung von Vorschlägen verzichtet.

Die Indikatoren für die inhaltliche Effizienz lauten deshalb im einzelnen:

a.) Verlagerung der Annahmeentscheidung auf den direkten Vorgesetzten

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

b.) Verlagerung der Prämienfestlegung auf den direkten Vorgesetzten

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

c.) Übermittlung der Entscheidungen durch den direkten Vorgesetzten

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

3. Soziale Effizienz

Das BVW ist ein sehr komplexes und sehr differenziert einsetzbares Instrument.²¹ Gleichwohl handelt es sich um ein hochsensibles Betätigungsfeld, das von allen Beteiligten, insbesondere aber von den Verantwortlichen, sozial-psychologische Fähigkeiten verlangt. Dieser Umstand liegt vor allem in der Freiwilligkeit der Teilnahme begründet. Bei sich verfestigenden Disharmonien zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter - diese müssen ihren Ursprung dabei nicht einmal im BVW haben - ist es wahrscheinlich, daß die Aktivitäten im Bereich des Vorschlagswesens nicht nur zurückgehen, sondern von seiten des Mitarbeiters ganz eingestellt werden.²² Eine gute Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ist deshalb grundsätzlich der fruchtbarste Boden für ein erfolgreich arbeitendes Vorschlagswesen.

Es ist offensichtlich, daß diese Feststellungen für das zu untersuchende Projekt noch zusätzlich an Bedeutung gewinnen, da sich nahezu alle Abläufe - wenigstens insoweit es die kleineren und nicht berechenbaren Vorschläge angeht - unmittelbar und fast ausschließlich zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten abspielen. Deshalb ist ein zentraler Bestandteil der projektspezifischen Informationsveranstaltungen eine diesbezügliche Sensibilisierung der Führungskräfte der ersten Ebene. Durch eine intensivierte und verbesserte Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern soll die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung verbessert werden. Teil dieser Überlegungen ist die Zielsetzung, durch Idee-Fix eine verstärkte Einbindung der Einreicher in die Beurteilung und Umsetzung ihrer Vorschläge zu erreichen.

Als weitere Komponente sozialer Effizienz des Projektes ist zu untersuchen, ob die Vorgesetzten die eingeleitete Delegation tatsächlich als Verbesserung ihrer Arbeitssituation empfinden. Genauso ist zu klären, ob die Mitarbeiter die Zulassung von Vorschlägen aus dem eigenen Arbeitsbereich als die angestrebte Steigerung der Attraktivität ihres Arbeitsplatzes ansehen.

²¹ Vgl. dazu die Vielzahl möglicher Zielsetzungen im Rahmen eines BVW unter B.2.2.

²² Vgl. zu Beispielen für Killer-Phrasen und destruktives Verhalten insbesondere von Vorgesetzten im BVW Höckel, 1972, S. 173 ff.

Zur Erhebung der sozialen Effizienz werden die nachstehenden Indikatoren in den Fragebogen integriert:

a.) Auswirkung auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

b.) Einbindung der Einreicher in

- b₁) Entscheidung
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)
- b₂) Umsetzung
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)

c.) Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz

- c₁) Arbeitsbelastung
 - Führungskräfte (Rating-Skala)
- c₂) Aufgabeninhalt
 - Führungskräfte (Rating-Skala)
- c₃) Gestaltungsmöglichkeiten
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)

4. Ökonomische Effizienz

Eine weitere wichtige Veränderung im Zusammenhang mit dem Idee-Fix-Projekt ist die nachhaltige Senkung der Mindestprämie von vorher 155 auf jetzt 50 DM.²³ Auch diesbezüglich bleibt die Akzeptanz durch die Unternehmungsmitglieder zu untersuchen. Die Meinungsbildung wird dabei von zwei gegenläufigen Komponenten beeinflusst sein: Einerseits ist die zu erwartende Prämie - insbesondere für nicht berechenbare Vorschläge - tendenziell geringer, andererseits ist die Chance, daß der Vorschlag angenommen wird, durch die geringere Mindestprämie gerade für diese Vorschläge stark gestiegen.

Im Fragebogen wird die ökonomische Effizienz für Führungskräfte und Mitarbeiter jeweils mittels zweier Items erhoben:

²³ Vgl. zu den Problemen, die sich aus der hohen Mindestprämie im alten BVW ergaben B.3.1.1.

a.) Prämienhöhe grundsätzlich

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

b.) Prämienhöhe als Teilnahmebarriere

- Führungskräfte (Rating-Skala)
- Mitarbeiter (Rating-Skala)

Aus Sicht der AGFA wird zur Beurteilung der ökonomischen Effizienz die Kosten-Nutzen-Analyse - als Differenz zwischen der Summe der berechenbaren Einsparungen innerhalb von 12 Monaten und der Summe der Prämienzahlungen - mit in die Betrachtung einbezogen. Auf die projektspezifische Problematik der Interpretation dieser Kennziffer wird ebenfalls weiter unten eingegangen.²⁴

5. Sachliche Effizienz

Im Gegensatz zu den vier vorstehenden Dimensionen der Projekt-Effizienz bedarf die sachliche Effizienz keiner spezifischen Operationalisierung. Ihre Ausprägung ergibt sich direkt aus der Quantität der angenommenen Vorschläge.

Wie in der Einführung zu diesem Kapitel bereits erwähnt, dienen die Beteiligungsquote und die Annahmequote traditionellerweise als unternehmensübergreifende Evaluationsgrößen für das Vorschlagswesen. Die Verwendung dieser Kennziffern ist aber aus zwei Gründen für die vorliegende Untersuchung wenig zweckmäßig: Zum einen, weil sich die vorliegende Mikrobetrachtung auf die Analyse der Handlungssituation der Führungskräfte und Mitarbeiter einzelner Abteilungen als Untersuchungseinheit konzentriert und die Angabe relativer Größen deshalb auf einer zu kleinen Basis absoluter Zahlen stünde. Die so ermittelten Kennzahlen wären mithin wenig aussagekräftig. Zum anderen sei nochmals auf die oben erläuterte projektbedingte Verzerrung der Beteiligungs-, Annahme- und Durchführungsquote hingewiesen.

Die Untersuchung der sachlichen Effizienz aus Sicht der Unternehmung erfolgt deshalb anhand einer Gegenüberstellung der jeweiligen Anzahl der in den

²⁴ Siehe dazu F.3.4.

Jahren 1994 und 1996 insgesamt eingereichten Vorschläge. Bezogen auf die individuelle Ebene wird das Vorliegen sachlicher Effizienz danach beurteilt, ob ein Mitarbeiter nach der Einführung von Idee-Fix (1996) *mehr* Vorschläge eingereicht hat als im letzten Jahr des traditionellen BVW (1994).

Auch durch die gewählte mehrdimensionale Operationalisierung läßt sich der Effizienz-Begriff wohl nicht abschließend erfassen. Allerdings ist diese Vorgehensweise geeignet, anhand der einzelnen Effizienzdimensionen als Maßstab für den Erreichungsgrad einzelner Projekt-Zielsetzungen eine umfassende Evaluierung des Idee-Fix-Projektes zu erlauben.²⁵ Aufgrund der Auswertung kann dann abschließend die Eignung der Organisationsentwicklungsmaßnahme beurteilt und damit entschieden werden, ob und inwieweit eine derartige Maßnahme das Bemühen der Unternehmung im Hinblick auf die von innen und außen an sie herangetragenen Erwartungshaltungen zu unterstützen vermag. Die Abbildung 14 stellt die Zuordnung der einzelnen Zielsetzungen zu den Effizienzdimensionen noch einmal überblickartig dar.

Obschon die Projekt-Effizienz als abhängige Variable eigentlich in der Abfolge erst die zweite Komponente der im nächsten Kapitel herauszuarbeitenden Hypothesen ist, erfolgte ihre Darstellung bereits vor der Hypothesenformulierung. Diese Vorgehensweise hat ihren Grund in dem Bemühen, die Lesbarkeit der Arbeit soweit wie möglich zu erleichtern. Da sich die im Rahmen der Hypothesengenerierung vermuteten Einflußbeziehungen auf die einzelnen Dimensionen der Projekt-Effizienz als abhängige Variable beziehen, kann so die Nachvollziehbarkeit der Argumentation und der Ergebnisse des folgenden Kapitels am besten gewährleistet werden.

²⁵ Da für die ablauftechnische und ökonomische Effizienz keine logisch begründbare Abhängigkeit von einer unabhängigen Variable zu erwarten stand, werden sie auch nicht als abhängige Variablen in die Hypothesen eingehen. Die Ergebnisse der ablauftechnischen und ökonomischen Effizienz stellen jedoch wichtige Daten für die Gesamtbeurteilung des Projektes dar.

Zielsetzung des Projektes	Effizienzdimension
• Verkürzung der Bearbeitungszeiten • Reduzierung des Verwaltungsaufwandes	Ablauftechnische Effizienz
• Akzeptanz der neu geregelten Zuständigkeiten in der Belegschaft	Inhaltliche Effizienz
• Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze durch umfangreichere Gestaltungsmöglichkeiten über das Einbringen eigener Ideen (Mitarbeiter) bzw. durch Job Enrichment (Führungskräfte) • Verbesserung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung • Verbesserte Einbindung der Einreicher in die Beurteilung und Umsetzung der eigenen Vorschläge (Stichwort "eilvernehmliche Beurteilung")	Soziale Effizienz
• Beibehaltung eines wirtschaftlichen Verhältnisses zwischen berechenbaren Ersparnissen und der Summe der Prämienausschüttungen • Akzeptanz der neuen Prämienregelung	Ökonomische Effizienz
• Erhöhung der Zahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge bzw. der Beteiligungsquote	Sachliche Effizienz

Abb. 14: Zuordnung der einzelnen Projekt-Zielsetzungen zu den Effizienzdimensionen

E. Darstellung und Operationalisierung der Einflußgrößen der Projekt-Effizienz und Hypothesengenerierung

Um die bei der Konstruktion des Konzeptionsrahmens angenommenen Einflußbeziehungen zwischen den einzelnen unabhängigen Variablengruppen und Dimensionen der Projekt-Effizienz überprüfen zu können, sind zwei Schritte notwendig. Nachdem die Projekt-Effizienz als abhängige Variable bereits im vorangegangenen Kapitel untersucht wurde, werden nun zunächst die in Gruppen zusammengefaßten Variablen - analog zum Vorgehen bei der Projekt-Effizienz - aufgespalten und einzeln hinsichtlich ihres Einflusses auf die Projekt-Effizienz beschrieben. Dieser Prozeß mündet in die Formulierung spezifischer Hypothesen. Die Konzipierung des Hypothesensystems determiniert nachhaltig Richtung und Inhalt einer empirischen Arbeit und gehört von daher zu den entscheidenden Phasen einer solchen Untersuchung.¹ Um die notwendige Widerspruchsfreiheit und Prüfbarkeit der Hypothesen zu gewährleisten, dürfen diese weder normative Aussagen noch Tautologien enthalten und auch nicht kontradiktorisch formuliert werden.² In einem zweiten Schritt müssen dann auch die einzelnen unabhängigen Variablen - zumindest soweit es sich bei den Variablen um Konstrukte handelt, die sich einer direkten Messung verschließen - operationalisiert werden.³

Die nachfolgenden Ausführungen sind dieser Vorgehensweise entsprechend aufgebaut. Für jede der einzelnen Variablen, die zu den im Konzeptionsrahmen dargestellten Gruppen zusammengefaßt wurden, wird zunächst eine Hypothese über den Einfluß auf spezifische Dimensionen der Projekt-Effizienz herausgearbeitet. Falls bereits durchgeführte empirische Untersuchungen diese Variablen in einem ähnlichen Kontext berücksichtigt haben - was aufgrund des speziellen Untersuchungsgegenstandes nur bei wenigen Variablen der Fall ist - wird auf diese entsprechend verwiesen. Abschließend erfolgt dann jeweils die Darstellung der verwendeten Operationalisierung.

¹ Vgl. Döpke, 1986, S.130.

² Vgl. Witte, 1980, Sp. 614, der auch Beispiele für Hypothesen nennt, die die jeweiligen Bedingungen nicht erfüllen.

³ Vgl. zu dieser Vorgehensweise als Stufen der empirischen Organisationsforschung insgesamt Witte, 1980 sowie die Ausführungen im Kapitel C dieser Arbeit.

1. Strukturdimensionen

Organisatorische Regelungen in Unternehmungen werden geschaffen, um das Verhalten von Unternehmungsmitgliedern zieladäquat zu koordinieren und zu kanalisieren.⁴ Die Organisationsstruktur bildet so den Ordnungsrahmen für die in Unternehmungen ablaufenden Prozesse, in dem die Rechte und Pflichten der einzelnen Unternehmungsmitglieder mehr oder weniger exakt festgelegt sind.⁵ Offensichtlich beeinflusst also die Organisationsstruktur die (kreative) Handlungssituation der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten.⁶ Grundlage der folgenden Überlegungen ist demzufolge die Annahme, daß die Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit der Organisationsmitglieder - je nach Ausprägung der Organisationsstruktur - mehr oder weniger stark beeinträchtigt werden.⁷

Ausgehend von *Webers* Bürokratieansatz, der die Bürokratie - aus Sicht der Unternehmung - als die effizienteste Form der Organisation bezeichnet,⁸ wurde die These von der Unzulänglichkeit bürokratischer Strukturen in Situationen, die Anpassungs- und Neuerungs-fähigkeit verlangen, mit Beginn der 60er Jahre aufgestellt und fortan - insbesondere auf Grundlage des Situativen Ansatzes - eingehend empirisch untersucht.⁹ Die dabei verwendeten Operationalisierungen der Organisationsstruktur sind nahezu ebenso zahlreich wie die Untersuchungen selbst.¹⁰ Hinsichtlich der Auswahl des Bezugssystems lassen sie sich jedoch in zwei Gruppen einteilen. Die Autoren der ersten und größeren Gruppe entschieden sich für die Untersuchung der Organisation als Ganzes, ohne deren Differenziertheit zu problematisieren;¹¹ die zweite Gruppe von Forschern sehen die Organisation hingegen als Gebilde aus mehreren Subsystemen, die jeweils unterschiedliche strukturelle Eigenschaften aufweisen, weshalb auch

⁴ Vgl. Bleicher, 1990, S. 152.

⁵ Vgl. Kubicek, 1980, Sp. 1779.

⁶ Vgl. Kasper, 1982, S. 573.

⁷ Vgl. Losse / Thom, 1977, S. 33 sowie die dort angegebene Literatur.

⁸ Vgl. Weber, 1972 (die erste Auflage stammt aus dem Jahr 1921).

⁹ Vgl. den Überblick über Untersuchungen zu Merkmalen der Organisationsstruktur bei Kubicek, 1980, Sp. 1781 ff.

¹⁰ Vgl. die Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen von Kubicek / Welter, 1985.

¹¹ Vgl. insbesondere Pugh / Hickson / Hinings / Turner, 1968 bzw. 1978 und 1969 sowie für den deutschsprachigen Raum Kieser, 1973.

die Maße für die Strukturdimensionen auf diese Subsysteme bezogen werden.¹²

Die Unterschiedlichkeit der Vorgehensweisen findet ihre Begründung grundsätzlich in der mit der Untersuchung verfolgten Fragestellung, da diese entscheidenden Einfluß auf die Bedeutung der Problematik der Perspektivgebundenheit von Organisationsstrukturen hat. Geht es um den Vergleich von Grundmustern formaler Organisationsstrukturen - also um eine interorganisationale Analyse im Makro-Zusammenhang - so erscheint die Vernachlässigung von individuellen Interpretationsprozessen (in einem ersten Schritt) vertretbar.¹³ Wird hingegen - wie in der vorliegenden Untersuchung - das Ziel verfolgt, die Auswirkungen organisatorischer Regelungen auf das Verhalten von Unternehmungsmitgliedern darzustellen, so ist offensichtlich "eine detaillierte Untersuchung der Wahrnehmung, Interpretation und Handhabung von Regelungen erforderlich, und die verobjektivierende Betrachtung von Makroanalysen sollte zugunsten von Rekonstruktionen der Perspektiven der Beteiligten aufgegeben werden."¹⁴ Außerdem weisen die Ergebnisse einer Reihe von Untersuchungen erhebliche Perspektivendifferenzen befragter Unternehmungsmitglieder auf und legen darum den Schluß nahe, daß die Erfassung der Organisationsstruktur objektiv, d.h. ohne Berücksichtigung ihrer Perzeptionen durch Organisationsmitglieder, nicht möglich ist.¹⁵ Dieser Umstand ist einer der zentralen Kritikpunkte an der Organisationsforschung auf Basis des Situativen Ansatzes.¹⁶ Insbesondere Vertreter interpretativer Ansätze der Organisationstheo-

¹² Vgl. vor allem Hall, 1961 und 1962 sowie Lawrence / Lorsch, 1967 und 1969 und Van de Ven / Ferry, 1980. Vgl. insgesamt auch Kubicek / Weiter, 1985, S. 14 ff. Selbstverständlich ergibt sich für die vorliegende Untersuchung bereits aus dem Forschungsansatz der Einzelfallstudie die Notwendigkeit einer Einbeziehung der Subsysteme. Trotzdem hätte - aufgrund der Heterogenität der einzelnen Geschäftsfelder bei AGFA - eine Erhebung der Strukturdimensionen für die einzelnen Bereiche auch mit Hilfe einer Befragung von Schlüsselpersonen erfolgen können. Die nachstehenden grundsätzlichen Überlegungen erklären, warum auch die Erfassung der Strukturdimensionen trotzdem auf Grundlage der Mitarbeiterbefragung erfolgt.

¹³ Vgl. Kubicek / Welter, 1985, S. 28 sowie Kieser / Kubicek, 1992, S. 170.

¹⁴ Kubicek / Weiter, 1985, S. 29.

¹⁵ Vgl. Kubicek, 1980, Sp. 1793 f. wie auch Kieser, 1995, S. 176.

¹⁶ Siehe dazu ausführlicher die Ausführungen unter C.4.

rie¹⁷ verweisen auf die Unmöglichkeit, aus der bloßen Erfassung organisatorischer Regeln auf das Verhalten der Organisationsmitglieder zu schließen.¹⁸

Die Eignung mikroanalytischer Vorgehensweisen ergibt sich zusätzlich aus der Bestrebung, Erklärungen und - wenn auch vorsichtige - Gestaltungshinweise zu liefern. Je weniger die Unterschiede einzelner Unternehmungsbereiche und Abteilungen durch Mittelwertbildungen und Aggregationen nivelliert werden, desto größer ist ihre praktische Verwendbarkeit.¹⁹

Grundsätzlich ist anzumerken, daß die Einführung von Idee-Fix keinen direkten Einfluß auf die Ausprägung der AGFA-Organisationsstruktur insgesamt hat.²⁰ Die Strukturdimensionen bilden insoweit die Rahmenbedingungen für das Projekt. Sie beeinflussen nachhaltig die Arbeitssituation der Mitarbeiter und damit auch die Aktivierung ihres kreativen Potentials. Die Untersuchung der Strukturdimensionen erfolgt deshalb dahingehend, ob sich - je nach Perzeption der einzelnen Dimensionen der Organisationsstruktur - Unterschiede hinsichtlich der Aktivität im Vorschlagswesen ermitteln lassen.

Zur Analyse und Beschreibung der Organisationsstruktur fließen in die vorliegende Untersuchung die Strukturdimensionen Spezialisierung, Programmierung bzw. Formalisierung und Zentralisierung bzw. Dezentralisierung ein.²¹

¹⁷ Vgl. zu interpretativen Ansätzen der Organisationstheorie Wollnik, 1992 sowie ausführlicher 1995.

¹⁸ Kieser beschreibt diese Position anschaulich durch den Satz "Regeln per se sagen nicht viel über tatsächliches Handeln aus." Kieser, 1995, S. 176.

¹⁹ In diesem Sinne auch Kubicek / Welter, die darauf hinweisen, daß sich Organisationsgestalter in der Praxis nicht etwa mit Gesamtstandardisierungsmaßen oder durchschnittlichen Kontrollspannen befassen. Vgl. Kubicek / Welter, 1985, S. 29.

²⁰ So verändern sich die Primäraufgaben der *Mitarbeiter*, also die täglichen Arbeitsinhalte, ebensowenig wie die durch die organisatorischen Vorschriften (unternehmungsseitig) intendierten Erfüllungsprozesse. Im Gegensatz dazu hat sich das Aufgabenspektrum der direkten *Vorgesetzten* sehr wohl verändert. Die oben erfolgte Klassifizierung des Projektes als Job-Enrichment-Maßnahme für Führungskräfte der ersten Ebene offenbart bereits eine größere Aufgabenvielfalt und damit beispielsweise einen geringeren Spezialisierungsgrad. Die Bewertung dieser Veränderungen durch die betroffenen Führungskräfte ist Teil der sozialen Effizienz des Projektes (vgl. dazu D.3.).

²¹ Vgl. zur Auswahl der Dimensionen Teil C.2.

1.1. Spezialisierung

Bezogen auf die Gesamtunternehmung beschreibt die Spezialisierung allgemein den vorherrschenden Grad der Arbeitsteilung in einer Unternehmung, d.h. das Ausmaß, in dem die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zerlegt ist, die auf spezielle organisatorische Einheiten übertragen sind.²²

Mit Blick auf den einzelnen Mitarbeiter beschreibt der Spezialisierungsgrad den (empfundenen) Handlungsspielraum, d.h. die Perzeption der offiziellen Rollendefinition als Ausmaß, in dem die Aufgabenstellung der Unternehmungsmitglieder, ihre Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse als exakt abgegrenzt eingestuft werden können.²³ Bezogen auf den einzelnen Aufgabenträger erfaßt die Spezialisierung also die Wahrnehmung der Heterogenität seiner verschiedenen Teilaufgaben derart, daß diese mit zunehmender Spezialisierung abnimmt.²⁴

Die Zielsetzung der Spezialisierung liegt einerseits in der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung (beispielsweise durch Größenvorteile und verbesserte Kapazitätsauslastung) und andererseits in der eindeutigen Zuordnung von Verantwortlichkeiten (Vermeidung von Doppelarbeit). Für die einzelne Stelle als kleinste organisatorische Einheit beruht diese Wirtschaftlichkeitsverbesserung auf einer Reduktion der Aufgabenkomplexität durch umfassende Standardisierung von Einzelaufgaben (Herausbildung von Routineaufgaben) und damit vergleichsweise hohen Lerneffekten, hervorgerufen durch die ständige Wiederholung weniger Arbeitsschritte.²⁵ Den so erzielten Vorteilen können mit fortschreitender Verrichtungs-Spezialisierung allerdings auch Nachteile gegenüberstehen, die sich als Widerstandsformen der betroffenen Mitarbeiter etwa in steigenden Absentismus- und Fluktuationsraten manifestieren.²⁶

²² Vgl. Kieser, 1974, S. 27, ähnlich auch Grochla, 1978, S. 33. Dabei können verschiedene Formen der Arbeitsteilung dahingehend unterschieden werden, nach welchen Kriterien die Teilung erfolgt. Unterschieden wird regelmäßig zwischen Verrichtung und Objekt, wobei als Objekte Produkte, Märkte oder Regionen in Frage kommen. Vgl. beispielsweise Grochla, 1978, S. 33.

²³ Vgl. Thom, 1980, S. 248 f.

²⁴ Vgl. Herzhoff, 1991, S. 222.

²⁵ Vgl. Kieser / Kubicek, 1992, S. 75 ff., Thom, 1980, S. 246 f. sowie Herzhoff, 1991, S. 222 f.

²⁶ Vgl. die zusammenfassende Darstellung der Nachteile der Arbeitsteilung bei Kieser / Kubicek, 1992, S. 77 ff.

Darüber hinaus sind auch negative Auswirkungen auf die Kreativitätsentfaltung und die Innovationsbereitschaft der Unternehmensmitglieder und damit auf das BVW zu erwarten,²⁷ denn durch die repetitive Verwendung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten verfestigen sich routinisierte Denk- und Verhaltensattitüden.²⁸ Diese verhindern die Entwicklung von Problemsensibilität und kognitiven Problemlösungs- und Lernprozessen, während gleichzeitig die Anzahl möglicher Handlungsfelder und Lösungsalternativen durch die Reduzierung der Aufgabenvielfalt eingeschränkt wird.²⁹

Umgekehrt ergibt sich daraus die folgende Argumentation: "Je vielfältiger, differenzierter und abwechslungsreicher die Aufgaben eines Organisationsmitgliedes sind, desto mehr Kombinationen verschiedener Problemlösungen können auftreten und umso größer wird damit die Wahrscheinlichkeit, daß innovative Ideen hervorgebracht werden."³⁰

Übertragen auf das BVW bzw. das Projekt Idee-Fix wäre demzufolge eine verstärkte Vorschlagstätigkeit bei Mitarbeitern zu vermuten, die ihre täglichen Aufgaben nicht als routinemäßig und einseitig beschreiben.³¹ Die entsprechende Hypothese lautet:

H₁: Je geringer der Grad der (wahrgenommenen) Spezialisierung, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

²⁷ Vgl. u. a. Thom, 1980, S. 253, Wicher, 1989, S. 50 ff., Herzhoff, 1991, S. 223 und Bleicher, 1994, S. 16. Allerdings weist Schmidt zurecht darauf hin, daß Spezialisierung nicht generell kreativitätshemmend ist, sondern andererseits ein gewisses Maß an Spezialisierung sogar notwendig ist, da die Mitarbeiter - angesichts der komplexen Gesamtaufgabe von Unternehmen - sonst nicht mehr in der Lage wären, sich "auf einzelne, speziell kreativitätsbedürftige oder kreativitätsträchtige Teilbereiche zu konzentrieren." Schmidt, 1972, S. 221.

²⁸ Vgl. Wicher, 1989, S. 50.

²⁹ Vgl. Herzhoff, 1991, S. 223 sowie auch Vonlanthen, 1995, S. 120.

³⁰ Losse / Thom, 1977, S. 36. Ähnlich argumentieren Schmidt, 1969, S. 95, Marr, 1973, S. 91, S. 287, Thom, 1980, S. 257, Wicher, 1989, S. 51, Nieder, 1991, S. 39 und Herzhoff, 1991, S. 223. Siehe zu empirischen Untersuchungen des Zusammenhanges zwischen Aufgabenkomplexität und Ideenproduktion auch Gebert, 1979, S. 286 f.

³¹ Einen positiven Einfluß eines eher niedrigen Spezialisierungsgrades auf das Engagement im BVW erwartet auch Bumann, 1991, S. 79.

In den meisten empirischen Untersuchungen wird die Organisationsstruktur als für die Gesamtunternehmung homogen angenommen.³² Diese (vereinfachende) Annahme ermöglicht eine relativ unproblematische Bestimmung der einzelnen Dimensionen auf der Grundlage von Interviews mit Schlüsselpersonen, von Organigrammen und Dokumentenstudien. Gleichzeitig wird durch eine solche Vorgehensweise die interorganisationale Vergleichbarkeit in quantitativen Untersuchungen erleichtert.

Um die konkrete Handlungssituation der Mitarbeiter zu erfassen, muß aber - über die bloße Existenz von organisatorischen Regelungen hinaus - die Wirkung dieser Regeln im Sinne einer subjektiven Interpretation durch die Unternehmungsmitglieder berücksichtigt werden. Diese Vorgehensweise wurde in der Organisationsforschung insbesondere von *Hall* praktiziert.³³ Die von *Hall* vorgelegte Operationalisierung erfaßt nicht (nur) die offizielle Struktur, sondern die Wahrnehmungen der Mitarbeiter von ihrer Organisation, in denen sich die offizielle und inoffizielle Struktur als gemeinsam verhaltensbeeinflussende Determinanten widerspiegeln.³⁴ Die Operationalisierung erfolgt dabei in der vorliegenden Arbeit allerdings nur mit der Zielsetzung, einen möglichen Einfluß

³² Vgl. die Operationalisierungen von Pugh / Hickson / Hinings / Turner, 1968, S. 91 ff., ähnlich Kieser, 1974, S. 50 ff. In beiden Arbeiten werden zwei Aspekte der Spezialisierung behandelt. Dabei ergibt sich aus der Zahl der Funktionsbereiche in einer Unternehmung, für die mindestens eine Stelle ausschließlich zuständig ist, die funktionale Spezialisierung. Der zweite Aspekt der Spezialisierung bezieht sich auf das Ausmaß, in dem in jedem der (maximal 16) Funktionsbereiche weitere Stellen mit spezifischen Unteraufgaben bestehen. Ein Überblick über weitere, größtenteils sehr untersuchungsspezifische Operationalisierungen, findet sich in Kubicek / Weiter, 1985, S. 31 ff. In der Systematik der Autoren werden die Maße der Spezialisierung und der Konfiguration allerdings unter dem Oberbegriff "Differenzierung" zusammengefaßt.

³³ Vgl. Hall, 1961 und darauf aufbauend Hall, 1962, 1963 und 1972.

³⁴ Vgl. Hall, 1961, S. 8 f., 1962, S. 301 und 1963, S. 34. Die Operationalisierungen der Strukturdimensionen in dieser Arbeit sind eng an die von Hall angelehnt. Hall wählte - auf Basis eines Pretests - mit Hilfe von Skalenanalysen aus einer Menge von 146 Items 62 aus und faßte diese zu insgesamt sechs Skalen zusammen. Vgl. den Fragebogen des Pretests und der endgültigen Erhebung in Hall, 1961, S. 57 ff. bzw. S. 104 ff. Eine kurze Beschreibung der Vorgehensweise sowie Aussagen zu Reliabilität und Validität der Messung findet sich bei Kubicek / Weiter, 1985, S. 567 ff.

Die in der vorliegenden Untersuchung verwendeten - zum Teil leicht modifizierten - Indikatoren sind dabei eine Auswahl der von Hall eingesetzten Indikatoren. Die Selektion wurde vorgenommen, um den Umfang des Fragebogens insgesamt nicht zu sehr anwachsen zu lassen, da die Bereitschaft einen Fragebogen auszufüllen, in der Regel mit steigendem Umfang des Fragebogens sinkt. Vgl. dazu Friedrichs, 1990, S. 238. Aufgrund der starken Ähnlichkeit einiger Items erscheint die Vorgehensweise als grundsätzlich unproblematisch, zumal auch Hage und Aiken in ihren Studien mit einer Auswahl der von Hall verwendeten Indikatoren arbeiten. Vgl. dazu insbesondere Hage / Aiken, 1967, 1969 und Aiken / Hage, 1971 sowie Hage / Aiken / Marrett, 1971.

auf die Vorschlagstätigkeit der Mitarbeiter zu untersuchen; es ist nicht angestrebt, die einzelnen Strukturdimensionen oder gar die gesamte Organisationsstruktur der AGFA dadurch abschließend zu beschreiben.

Zur Prüfung der aufgestellten ersten Hypothese wird daher die subjektive Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes durch die Mitarbeiter hinsichtlich der empfundenen Arbeitsteilung erhoben. Zur Messung der funktionalen Spezialisierung werden die folgenden Items verwendet:³⁵

a.) Arbeitsweise	(Rating-Skala)
b.) Konstanz der Arbeitsinhalte	(Rating-Skala)
c.) Umfang der Aufgaben	(Rating-Skala)

1.2. Programmierung und Formalisierung

Durch den Einsatz von Verfahrensrichtlinien oder Programmen versuchen Unternehmen, die Aufgabenerfüllungsprozesse ihrer Mitarbeiter zu steuern bzw. organisatorische Teileinheiten zu koordinieren und auf die Organisationsziele auszurichten. Durch Umfang und Detaillierungsgrad solcher - zum Teil schriftlich fixierter - Regeln werden die Handlungsspielräume der Unternehmensmitglieder in unterschiedlichem Maße eingeschränkt.³⁶

In der Literatur findet sich keine einheitliche Abgrenzung der Strukturdimensionen Programmierung und Formalisierung. In den empirischen Untersuchungen von *Pugh et al.* und der daran angelehnten Studie von *Kieser* erfolgt ihre Erfassung als separate Dimensionen derart, daß der Programmierungsgrad (oder auch Standardisierungsgrad) das Ausmaß angibt, in dem für organisatorische Aktivitäten Regeln vorliegen, während der Umfang *schriftlicher* Fixierung organisatorischer Regelungen und Kommunikationsbeziehungen den Grad der Formalisierung angibt.³⁷ *Grochla* hingegen verwendet Formalisierung als "Oberbegriff für alle organisatorischen Regeln mit koordinativer Funktion," der als Teilaspekt auch die Programmierung von Aufgabenerfüllungsprozessen umfaßt.³⁸

³⁵ Vgl. Hall, 1961, S. 104 ff., Hage / Alken, 1969, S. 368 und Kubicek / Welter, 1985, S. 577.

³⁶ Vgl. Kubicek / Welter, 1985, S. 562.

³⁷ Vgl. Pugh / Hickson / Hinings / Turner, 1968, S. 74 ff. und Kieser, 1974, S. 17.

³⁸ Grochla, 1978, S. 41 ff., im Original teilweise kursiv.

In ihrer Synopse von Instrumenten zur Erfassung der Organisationsstruktur wählen schließlich *Kubicek / Welter* zwar jeweils eine Begriffsbestimmung, die der von *Kieser* nahekommt, sie betrachten die Formalisierung aber als Teildimension der Programmierung.³⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wird sich dieser grundsätzlichen Einteilung angeschlossen, der Formalisierungsgrad wird jedoch nicht explizit als Teildimension erhoben.⁴⁰ Als Merkmale des Programmierungsgrades werden, wiederum in Anlehnung an *Hall*, vielmehr zum einen das Vorliegen von Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen und zum anderen die Regelung der Rechte und Pflichten der Positionsinhaber untersucht.⁴¹ Im Zusammenhang mit der Vorgabe von Verfahren spricht *Thom* mit Blick auf den einzelnen Stelleninhaber auch vom Kodifizierungsgrad einer Stelle.⁴² Aspekte der Formalisierung können insoweit also in beide der zu untersuchenden Merkmale der Programmierung einfließen. Es ist daher nicht sinnvoll, lediglich die Regelung der Rechte und Pflichten der Organisationsmitglieder als Indikator von Formalisierung einzustufen.⁴³

1.2.1. Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen (Stellenkodifizierung)

Die Einschränkung des Handlungsspielraums durch Programme oder Verfahren führt zu einer (teilweisen) Routinisierung der Arbeit.⁴⁴ Dabei können Programme sowohl als generelle - schriftliche oder mündliche - Handlungsvorschriften verbindlich vorgegeben sein oder das Ergebnis von Lernprozessen

³⁹ Vgl. *Kubicek / Welter*, 1985, S. 563.

⁴⁰ Im oben definierten Sinn wäre der Formalisierungsgrad weitgehend objektiv, da die schriftlich fixierten Regeln für etliche Mitarbeiter identisch sind und von daher eine zur Hypothesenprüfung notwendige Diskriminanz nicht zu erwarten ist. Trotzdem werden Aspekte der Formalisierung durch die nachstehend ausgewählten Indikatoren teilweise implizit erfaßt.

⁴¹ Vgl. die in vorangegangenen Fußnote 33 angegebene Literatur.

⁴² Vgl. *Thom*, 1980, S. 262, der aber ansonsten nur den Begriff "Formalisierung" verwendet und keine Begriffsabgrenzung zur Programmierung vornimmt.

⁴³ Vor dem Hintergrund der in einigen Indikatoren betonten Schriftlichkeit klassifizieren in diesem Sinne aber *Kubicek / Weiter* die von *Hall* verwendeten Merkmale. Die Autoren sehen diese Einteilung allerdings selbst ebenfalls kritisch und attestieren ihr eine gewisse Willkür. Vgl. *Kubicek / Weiter*, 1985, S. 720 ff. Insbesondere vor dem Hintergrund der gewählten Operationalisierung wird aber in der vorliegenden Arbeit auf eine solche Zuordnung verzichtet.

⁴⁴ Eine Programmierung bietet sich dabei aber grundsätzlich nur für solche Aufgaben an, die überwiegend bekannte Problemstellungen enthalten, deren Lösung von vornherein feststeht und die eine gewisse Zeit als konstant angenommen werden können.

darstellen, in denen die Unternehmungsmitglieder erfolgreiche Handlungsmuster für die ihnen übertragenen Aufgaben entwickeln.⁴⁵

Von Bedeutung ist, in welchem Umfang die Mitarbeiter ihren Ermessensspielraum bei der Erfüllung ihrer Aufgabe durch Regelgebundenheit eingeschränkt sehen. Regelungen des Arbeitsablaufes sorgen für Konformität und unterdrücken neue Ideen oder Vorschläge.⁴⁶ Im Hinblick auf die Ideengenerierung im Vorschlagswesen erscheint deshalb die Annahme plausibel, daß Mitarbeiter, die sich verstärkt durch Vorschriften und Bürokratie beeinflusst sehen, im Rahmen ihrer Arbeit kaum kreativ gefordert werden und deshalb auch weniger als Einreicher von Verbesserungsvorschlägen in Erscheinung treten.⁴⁷ Die diesbezügliche Hypothese lautet:

H₂ : Je umfangreicher die Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen, desto geringer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

In welchem Umfang die Mitarbeiter sich bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im täglichen Arbeitsprozeß durch Vorschriften determiniert sehen, ergibt sich aus der Bewertung der folgenden Items:⁴⁸

a.) Einbringen der eigenen Einsicht	(Rating-Skala)
b.) Bürokratieproblem	(Rating-Skala)
c.) Einhaltung des Dienstwegs	(Rating-Skala)

1.2.2. Regelung der Rechte und Pflichten

Auch der zweite Aspekt der Programmierung beschäftigt sich mit der Regelgebundenheit der Mitarbeiter. Im Unterschied zum vorangegangenen Gliederungspunkt, der inhaltlich speziell auf die Arbeitshandlungen der Mitarbeiter abstellt, geht es nun allerdings allgemein um die Existenz von Vorschriften und Regelungen, die losgelöst von der eigentlichen Arbeit das Verhalten der Unter-

⁴⁵ Vgl. Kubicek / Welter, 1985, S. 563.

⁴⁶ Vgl. Hage / Aiken, 1970, S. 43.

⁴⁷ So auch Bumann, 1991, S. 79. Einschränkung hierzu Bessoth, der zwar - mit Blick auf die amerikanische Literatur - bei einem hohen Formalisierungsgrad viele Vorschläge erwartet, die eine Beseitigung oder Überarbeitung nicht mehr sinnvoller Vorschriften zum Gegenstand haben, diese aber als "Kinkerlitzchen" bezeichnet. Vgl. Bessoth, 1975, S. 99 f.

⁴⁸ Vgl. Hall, 1961, S. 104 ff. und Kubicek / Welter, 1985, S. 633 f.

nehmungsmitglieder bestimmen, sowie um die Kontrolle der Einhaltung dieser Regeln.

Regeln in diesem Sinne sind beispielsweise Vorschriften, die die Chronometrie und Chronologie der Arbeitszeit festschreiben.⁴⁹ Nun ist es unzweifelhaft, daß der freien Gestaltung der Arbeits- und Pausenzeiten schon aus organisatorischen Gründen teilweise Grenzen gesetzt sind. So verlangt etwa die Bedienung und Überwachung von Maschinen in der Produktion eine permanente Anwesenheit einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern. Andererseits ist es seltener erforderlich, daß alle Mitarbeiter gleichzeitig und während der gesamten (und für alle dann chronologisch und chronometrisch identischen) Arbeitszeit anwesend sind. Von daher ist eine variabelere Gestaltung der Arbeitszeit auch hier jedenfalls dann möglich, wenn durch gezielte Absprachen der Ablauf des Produktionsprozesses sichergestellt wird. Zwischen den extremen Versionen einer festgelegten und für alle identischen täglichen Arbeitszeit und der Möglichkeit für die Mitarbeiter, die Arbeitszeiten untereinander innerhalb gewisser Grenzen frei einzuteilen, besteht die Möglichkeit gradueller Abstufungen (etwa durch eine mehr oder weniger starke Einbeziehung des Vorgesetzten in den Planungsprozeß). Mit fortschreitender Flexibilisierung kann analog auch für eine chronometrische Flexibilisierung der Arbeitszeit argumentiert werden.⁵⁰

Mit der Einräumung arbeitszeitlicher Gestaltungsfreiräume wird gleichzeitig eine grundsätzliche Problematik der Organisationsgestaltung angesprochen: Inwieweit ist es notwendig, durch die organisatorische Struktur ein Sicherheitsnetz zu spannen, um die menschlichen Unvollkommenheiten abzufangen? Eine auf permanente Kontrollen aufgebaute Organisationsphilosophie schafft eine Mißtrauensorganisation, die zur Folge hat, daß das Mitarbeiterverhalten auf

⁴⁹ Unter Chronometrie wird dabei die Länge der Arbeitszeit (grundsätzliche Dauer), unter Chronologie deren Lage (Anfangs- bzw. Endzeitpunkte einer vorgegebenen Zeitsrecke) verstanden. Vgl. Berthel, 1995, S. 352. Neuberger unterscheidet zusätzlich noch eine dritte Dimension der Arbeitszeitflexibilisierung, die Chronomorphie. Im Rahmen chronomorphischer Arbeitszeitflexibilisierung können Zeitvolumen aufgeteilt und in Referenzzeiträumen flexibel verteilt werden, so daß sich unterschiedliche Verteilungsmuster ergeben. Vgl. Neuberger, 1997, S. 231 ff. Bei der Chronomorphie handelt es sich also um eine Kombination von chronometrischer und chronologischer Arbeitszeitflexibilisierung. Vgl. zu den Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung auch Hinrichs, 1992, S. 313 ff.

⁵⁰ Vgl. zu Hauptformen der Arbeitszeitflexibilisierung Neuberger, 1997, S. 249 ff.

Risikovermeidung ausgelegt ist und Ansätze von Kreativität und Innovation - als dysfunktional erscheinend - sofort im Keim erstickt werden.⁵¹

Für das Vorschlagswesen bedeutet eine durch umfangreiche Regeln und deren Überprüfung angestrebte Disziplinierung des Personals sowie ein durch Formulare und Vorschriften determiniertes Verhalten somit eine schlechte Voraussetzung. Dieser Zusammenhang findet seinen Ausdruck in der folgenden Hypothese:

H₃: Je umfangreicher die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter bindend festgelegt sind, desto geringer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Die Operationalisierung der unabhängigen Variable dieser Hypothese erfolgt anhand der drei nachstehenden Indikatoren:⁵²

a.) Festlegung der Arbeits- und Pausenzeiten	(Rating-Skala)
b.) Überwachung der Pünktlichkeit	(Rating-Skala)
c.) Häufigkeit von Formularen	(Rating-Skala)

1.3. Zentralisierung und Dezentralisierung

Mit zunehmendem Wachstum von Unternehmungen wird es den Eigentümern - sofern sie überhaupt an der Geschäftsführung beteiligt sind - unmöglich, alle anfallenden Entscheidungen persönlich zu treffen. Bereits in recht kleinen Unternehmungen ist es deshalb notwendig, durch die Übertragung von zunächst Ausführungs-, dann Durchsetzungs- und schließlich Entscheidungsaufgaben eine Unternehmungshierarchie zu bilden.⁵³ Je mehr Befugnisse von der Unternehmungsspitze an die nachgeordneten Ebenen der Hierarchie abgegeben werden, desto größer ist der Entscheidungsspielraum der unteren Ebenen und damit der Grad der Dezentralisierung.

⁵¹ Vgl. dazu und zur an der Nutzung des Humankapitals ausgerichteten Philosophie der Vertrauensorganisation Bleicher, 1986, S. 98 f. und 1994, S. 14 ff. Siehe zu den daraus erwachsenden kulturellen Aspekten und deren Einfluß auf das BVW Gliederungspunkt E.4.1.

⁵² Vgl. Hall, 1961, S. 104 ff., Hage / Aiken, 1967, S. 78 ff. und Kubicek / Welter, 1985, S. 721 f.

⁵³ Vgl. Seidel / Redel, 1987, S. 35 und Neuberger, 1977, S. 55.

Bei den delegierten Aufgaben muß es sich allerdings nicht zwangsläufig um Entscheidungs- oder Leitungsaufgaben handeln, für deren Erfüllung nur eine der oberen Hierarchieebenen in der Unternehmung in Frage kommt. In der weiten Begriffsfassung von *Bleicher* umfaßt Dezentralisierung die Zuordnung aller Arten von Aufgaben auf Stellen und Abteilungen.⁵⁴ Dadurch werden auch die unteren Ebenen der Hierarchie mit in die Überlegungen einbezogen.

Bezüglich der Auswirkungen der Dezentralisierung auf die Ideengenerierung unterscheidet *Thom* zwei unterschiedliche Blickwinkel. Einerseits bedarf es - ein funktionierendes Kommunikationssystem, das die reibungslose Übermittlung neuer Problemlösungen an die Entscheidungszentren sicherstellt, vorausgesetzt - keiner Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf untere Ebenen, um die Kreativität und die Anzahl der Ideen zu erhöhen. Andererseits ist eine Anreicherung des Aufgabeninhaltes ein wirksamer Anreiz für kreative Mitarbeiter zur intrinsischen Motivation.⁵⁵

Mit Blick auf das Vorschlagswesen erwartet *Bessoth* deshalb, daß in stärker zentralisierten Unternehmungen weniger Verbesserungsvorschläge eingereicht werden als in dezentralisierten.⁵⁶ Bezogen auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand wäre der Einfluß des von den Mitarbeitern empfundenen Entscheidungsspielraums bei der Erledigung ihrer Arbeit auf die Effizienz des Vorschlagswesens zu untersuchen. Dieser Einfluß soll durch folgende Hypothese geprüft werden:

H₄: Je geringer der Umfang der (wahrgenommenen) Zentralisierung, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Das Ausmaß des Entscheidungsspielraumes bewerten die Mitarbeiter anhand der folgenden drei Indikatoren:⁵⁷

⁵⁴ Vgl. *Bleicher*, 1980, Sp. 2410 und die dort angegebene Literatur.

⁵⁵ Vgl. *Thom*, 1980, S. 279. Eine positive Wirkung der Dezentralisierung auf die Ideengenerierung wird weiterhin angenommen von *Widmer*, 1986, S. 258, *Wicher*, 1989, S. 53 f. sowie *Herzhoff*, 1991, S. 228. Vgl. zur Motivationsproblematik und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Effizienz von *Idee-Fix* unter E.3.2. Auf die Akzeptanz der projektbedingten Änderungen durch die Vorgesetzten und die daraus resultierenden Effizienzschwankungen wird unter E.2.1. eingegangen.

⁵⁶ Vgl. *Bessoth*, 1975, S. 98, in diesem Sinne auch *Bumann*, 1991, S. 79 und *Vonlanthen*, 1995, S. 114.

⁵⁷ Vgl. *Hall*, 1961, S. 104 ff. und *Kubicek / Welter*, 1985, S. 479 ff.

a.) Selbstbestimmung	(Rating-Skala)
b.) Möglichkeit eigener Entscheidungen	(Rating-Skala)
c.) Zustimmungspflichtigkeit von Entscheidungen	(Rating-Skala)

2. Eigenschaften und Verhalten der Führungskräfte

Daß die Führungskräfte eine Schlüsselposition im BVW einnehmen,⁵⁸ da sie alle Phasen der Vorschlagsbearbeitung, von der Ideengenerierung durch die Mitarbeiter bis zur Implementierung der angenommenen Idee, entscheidend beeinflussen, wurde oben bereits besprochen.⁵⁹ Im folgenden Abschnitt geht es nun zunächst darum, konkrete Eigenschaften und Verhaltensweisen von Vorgesetzten herauszuarbeiten und hinsichtlich ihrer möglichen Relevanz für die Effizienz eines BVW im allgemeinen bzw. des Projektes Idee-Fix im besonderen zu beschreiben.

Inwieweit die Effizienzkriterien erfüllt werden, hängt zum anderen aber auch maßgeblich davon ab, ob und in welchem Umfang bei der Gruppe der Führungskräfte die bereits beschriebenen Barrieren ausgeprägt sind,⁶⁰ die einer vorbehaltlosen Unterstützung des Projektes entgegenstehen. Deshalb müssen auch diese Barrieren - besonders vor dem Hintergrund der abzuleitenden Gestaltungshinweise - untersucht werden. Die zur Messung der einzelnen Barrieren verwendeten Indikatoren werden deshalb im letzten Teil dieses Gliederungspunktes dargestellt.

2.1. Motivstruktur

Motive können als latente Neigungen eines Menschen bezeichnet werden, einen positiven (erwünschten) Zielzustand zu erreichen bzw. einen negativen (unerwünschten) Zielzustand zu verhindern.⁶¹ Ein Motiv ist ein isoliert betrachteter Beweggrund des (menschlichen) Verhaltens. Davon abzugrenzen ist der

⁵⁸ Höckel verdeutlicht diese Schlüsselposition mit dem Hinweis, daß die Führungskräfte das BVW durch ihr Verhalten auf- und zuschließen können - mit den jeweils entsprechenden Konsequenzen für das Vorschlagsverhalten der Mitarbeiter. Vgl. Höckel, 1972, S. 119.

⁵⁹ Siehe dazu Teil B.2.3.

⁶⁰ Siehe dazu Gliederungspunkt B.3.1.3.

⁶¹ Vgl. Berthel, 1991, S. 12 f.

Begriff der Motivation, der das konkrete Verhalten als komplexes Zusammenspiel verschiedener aktivierter Beweggründe kennzeichnet.⁶² Ausgehend von der Frage, welche Beweggründe es für berufliche Arbeit bzw. für ein bestimmtes Arbeitsverhalten gibt, werden in der Motivationspsychologie zwei große Gruppen von Motiven unterschieden:⁶³

- *extrinsische* Motive, die nicht durch die Tätigkeit selbst, sondern durch die Begleitumstände oder Folgen der Tätigkeit befriedigt werden. Ein extrinsisch motiviertes Verhalten ist auf eine Belohnung gerichtet, die von außen durch Dritte gewährt wird.⁶⁴ Die Belohnung kann dabei sowohl materieller als auch immaterieller Art sein.⁶⁵
- *intrinsische* Motive, die durch die Arbeit selbst befriedigt werden. Die Handlungen und Handlungsergebnisse werden um ihrer selbst willen angestrebt.

Besonders wichtige extrinsische Motive sind der Wunsch nach Geld (durch Gehalt, Prämien, Erfolgsbeteiligungen etc.) und Sicherheit, wobei sich hier zukunftsbezogenen Überschneidungen insoweit ergeben, als Geld in erster Linie dazu benötigt wird, den Lebensunterhalt zu bestreiten; den einmal erreichten Lebensstandard auch für die Zukunft sichern zu wollen, ist dann Teil des Sicherheitsmotivs.⁶⁶ Weitere extrinsische Motive (immaterieller Art) sind das Streben nach Karriere und Prestige.⁶⁷

Als intrinsische Motive werden in der Literatur vor allem die folgenden genannt: das Kontaktmotiv (Gesprächsförderung bzw. Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen), das Leistungsmotiv (Befriedigung entsteht durch die Erreichung eines selbstgesetzten Leistungsziels), der Wunsch nach Sinngabe bzw. Selbstverwirklichung (Bedeutung der eigenen Tätigkeit für die Unternehmung

⁶² Vgl. von Rosenstiel, 1980, S. 38.

⁶³ Vgl. Gebert / von Rosenstiel, 1996, S. 55 und von Rosenstiel, 1980, S. 46 sowie grundlegend Herzberg, 1972, S. 71 ff. Eine umfassende Darstellung unterschiedlicher Abgrenzungen findet sich bei Heckhausen, 1989, S. 455 ff. bzw. in der dort angegebenen Literatur.

⁶⁴ Vgl. Wiswede, 1995, S. 206 und Berthel, 1995, S. 30.

⁶⁵ Auf die daraus resultierenden Möglichkeiten zur Gestaltung von Anreizsystemen für das Vorschlagswesen wird unter E.4.2. noch eingegangen.

⁶⁶ Vgl. von Rosenstiel, 1980, S. 46.

⁶⁷ Vgl. Rüttinger / von Rosenstiel / Molt, 1974, S. 84 ff. und Berthel, 1995, S. 40.

im Gesamtzusammenhang oder auch für die Umwelt) sowie das Autonomiemotiv (Streben nach Unabhängigkeit).⁶⁸

Die Unterscheidung, ob und inwieweit bestimmte Verhaltensweisen extrinsisch oder intrinsisch motiviert sind, ist nicht einfach und kann nur situations- und personenabhängig überhaupt beantwortet werden.⁶⁹ Auf der Basis dieser Einteilung lassen sich aber mit Blick auf das Idee-Fix-Projekt trotzdem die folgenden effizienzwirksamen Verhaltensbereitschaften von Führungskräften unterscheiden.

2.1.1. Intrinsische Motive

Die organisatorischen Regelungen des Projektes bewirken für die Vorgesetzten eine Hinzufügung von - gemessen an der bisherigen Stellenaufgabe - qualitativ höherwertigen Aufgaben und stellen insoweit eine Maßnahme des Job Enrichment dar.⁷⁰ Von einer intrinsisch motivierenden Wirkung von Aufgaben kann grundsätzlich dann ausgegangen werden, wenn diese etwa die Merkmale Autonomie, Vielfalt, Abgeschlossenheit, Feedback und Bedeutung aufweisen. Ein höheres Maß an Entscheidungsspielraum, eine abwechslungsreiche Tätigkeit, die Abgeschlossenheit einer Aufgabe und die schnelle Rückkoppelung im Sinne einer Bestätigung der Arbeitsqualität sowie die erkennbare Bedeutung einer Tätigkeit ermöglichen dem Vorgesetzten so ein Wachsen seiner Persönlichkeit durch Selbstverwirklichung.⁷¹

Wenn diesbezügliche Motive und Erwartungen auf seiten der betroffenen Führungskräfte tatsächlich vorliegen, so werden die Vorgesetzten die organisatorischen Veränderungen des BVW im Zusammenhang mit Idee-Fix begrüßen, weil ihnen dadurch neue, sinn- und verantwortungsvolle sowie in sich abgeschlossene Aufgaben zufallen. Die daraus erwachsenden Verpflichtungen hinsichtlich der Bewertung und Prämierung der Vorschläge werden dann nicht als zusätzliche Belastung oder Überforderung sondern als eine interessante Her-

⁶⁸ Vgl. von Rosenstiel, 1980, S. 47 f., Berthel, 1995, S. 40 und Heckhausen, 1989, S. 455 ff.

⁶⁹ Vgl. Wiswede, 1980, S. 91. Beispiele für die Situationsabhängigkeit extrinsischer Motivation bzw. für den Wechsel von zunächst eher extrinsisch zu dann mehr und mehr intrinsisch motiviertem Verhalten finden sich bei von Rosenstiel, 1980, S. 47 sowie Berthel, 1995, S. 39 f.

⁷⁰ Vgl. allgemein zum Konzept des Job Enrichment und zu den damit intendierten Zielen Herzberg, 1972.

⁷¹ Vgl. zu genannten Tätigkeitsmerkmalen Oldham / Kulik, 1992, Sp. 365 f. sowie Kneerich, 1996, S. 15 f.

ausforderung empfunden. Die kompetente Wahrnehmung dieser Aufgaben sowie die dazu insgesamt erforderliche Intensivierung der Kommunikation (z.B. durch Information und Beratung der Mitarbeiter) bietet die Chance positiver Impulse für das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Aus diesen Überlegungen lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten:

Je stärker eine Führungskraft intrinsisch motiviert ist, desto größer ist die

H_{5.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

H_{5.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

Wie stark das Verhalten eines Vorgesetzten in bezug auf das Vorschlagswesen intrinsisch bzw. extrinsisch motiviert ist, wird ausgehend von der Bedeutung beurteilt, die der Vorgesetzte Vorteilen beimißt, die mit der Einreichung eines Verbesserungsvorschlages im Falle seiner Annahme verbunden sind bzw. verbunden sein können.⁷² Die Operationalisierung erfolgt anhand der Bewertung der folgenden Indikatoren durch die betroffenen Führungskräfte:⁷³

a.) Schöpferische Mitarbeit	(Rating-Skala)
b.) Erweiterung des Tätigkeitsfeldes	(Rating-Skala)
c.) Relative Bedeutung dieser Vorteile	(Nominal-Skala)

2.1.2. Extrinsische Motive

Nun kann aber das Streben nach Selbstverwirklichung keineswegs als generell gültiges Ziel aller Unternehmungsmitglieder unterstellt werden; ebenso ist die Dominanz extrinsischer Motive im Rahmen der beruflichen Tätigkeit möglich.⁷⁴ Für eher extrinsisch motivierte Vorgesetzte liegt im höheren Anforderungsni-

⁷² Da es sich bei den betrachteten Vorgesetzten um Führungskräfte erster Ebene handelt, die nach den Regeln von Idee-Fix auch selbst Verbesserungsvorschläge einreichen dürfen, kann hier die gleiche Operationalisierung wie bei den Mitarbeitern verwendet werden (siehe E.3.2.). Zur grundsätzlichen Schwierigkeit der Messung von Motivation vgl. Wiswede, 1980, S. 93 ff. und die dort angegebene Literatur.

⁷³ Vgl. zu Motiven zur Teilnahme am BVW auch Bumann, 1991, S. 209 ff., Losse / Thom, 1977, S. 88 f. und Ganz, 1962, S. 184 ff. Die Motivstruktur der Unternehmungsmitglieder gibt zusätzlich wesentliche Informationen für die Gestaltung eines Anreizsystems für das Vorschlagswesen (siehe dazu E.4.2.).

⁷⁴ Vgl. Berthel, 1995, S. 283.

veau zusätzlicher Aufgaben per se grundsätzlich keine leistungssteigernde Anreizwirkung.

Im Hinblick auf das Idee-Fix-Projekt bietet sich hier jedoch eine weitere Unterscheidung an. Insbesondere bei solchen Führungskräften, deren Verhalten primär auf den Erhalt einer materiellen (vor allem monetären) Vergütung gerichtet ist, ist die Bereitschaft zur Übernahme neuer, verantwortungsvoller Tätigkeiten gering einzuschätzen, weil die Idee-Fix-Regeln für die Beratungs- und Gutachtertätigkeit der Führungskräfte erster Ebene keine zusätzlichen Verdienstmöglichkeiten beinhalten.⁷⁵ Den sich daraus ergebenden Einfluß auf die inhaltliche und soziale Effizienzdimension fassen die folgenden Hypothesen zusammen:

Je stärker das Verhalten einer Führungskraft auf den Erhalt einer materiellen Belohnung gerichtet ist, desto geringer ist die

H_{6.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

H_{6.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

Das Ausmaß der Orientierung an materiellen Belohnungen wird mit Hilfe der nachstehenden Indikatoren erhoben:⁷⁶

a.) Geldprämie	(Rating-Skala)
b.) Sach- und Sonderprämien	(Rating-Skala)
c.) Relative Bedeutung dieser Vorteile	(Nominal-Skala)

Bei extrinsisch motivierten Vorgesetzten, für die insbesondere die Erlangung einer immateriellen Belohnung Leistungsanreiz ist, stellt sich die Situation unter Umständen anders dar. Verbesserungsvorschläge können einerseits Arbeitserleichterungen zur Folge haben, andererseits aber auch über eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung (etwa durch Produkt- oder Verfahrensinnovationen) zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes beitragen. Vor allem aber dann, wenn die Vorgesetzten damit rechnen (können), daß ihre

⁷⁵ Andererseits ist zwar durch die Erweiterung des möglichen Gegenstandsbereiches für Vorschläge die Annahmewahrscheinlichkeit für eigene Vorschläge dieser Führungskräfte gestiegen (vgl. zu dieser Argumentation auch E.3.2.), insgesamt dürfte dieser Vorteil hinter die empfundenen Nachteile durch die gestiegene Belastung jedoch deutlich zurücktreten.

⁷⁶ Vgl. auch Bumann, 1991, S. 209 ff., Losse / Thom, 1977, S. 88 ff. und Ganz, 1962, S. 184 ff.

Leistungen im Zusammenhang mit dem Vorschlagswesen von ihren Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung anerkannt werden, sind positive Einflüsse auf die Effizienz des Projektes zu erwarten. Daraus ergibt sich die folgende Einflußbeziehung:

Je stärker das Verhalten einer Führungskraft auf den Erhalt einer immateriellen Belohnung gerichtet ist, desto größer ist die

H_{7.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

H_{7.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

Zur Erhebung des Ausmaßes der Orientierung an immateriellen Belohnungen werden die folgenden Indikatoren herangezogen:⁷⁷

a.) Persönliche Anerkennung	(Rating-Skala)
b.) Arbeitserleichterung	(Rating-Skala)
c.) Sicherung des Arbeitsplatzes	(Rating-Skala)
d.) Relative Bedeutung dieser Vorteile	(Nominal-Skala)

Abschließend ist noch von Wichtigkeit, kurz auf die Beziehung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation einzugehen. In der Literatur finden sich Überlegungen hinsichtlich förderlicher, indifferenter sowie abträglicher Beziehungen,⁷⁸ wobei im allgemeinen eine tendenziell additive Beziehung angenommen wird.⁷⁹ Davon ausgehend ergibt sich für die vorliegende Arbeit die wesentliche Konsequenz, daß die Unternehmensmitglieder nicht dichotom in eine intrinsisch und eine extrinsisch motivierte Gruppe eingeteilt werden können; es ist durchaus denkbar, daß eine Person gleichzeitig intrinsisch und extrinsisch motiviert ist.

2.2. Fach- und Organisationskompetenz

Eine wesentliche Voraussetzung für den angestrebten Erfolg des Projektes Idee-Fix ist die Fachkompetenz der Führungskräfte erster Ebene. Sie müssen

⁷⁷ Vgl. auch Bumann, 1991, S. 209 ff., Losse / Thom, 1977, S. 88 f. und Ganz, 1962, S. 184 ff.

⁷⁸ Vgl. Wiswede, 1980, S. 92 f. und die dort angegebenen Literatur.

⁷⁹ Vgl. Berthel, 1995, S. 41.

zunächst in der Lage sein, einen Vorschlag ihrer Mitarbeiter schlicht zu verstehen. Diese vordergründig selbstverständlich anmutende Bedingung erhält ihre Relevanz allerdings schon vor dem Hintergrund möglicher Ausdrucks- und Erklärungsschwierigkeiten einzelner Mitarbeiter. Erfassen die Vorgesetzten das Potential eines Vorschlages nicht oder nicht ganz, so wird - bedingt durch unterbleibende oder nur verzögerte Umsetzung - der Nutzen der Idee für die Unternehmung geschmälert, und der Mitarbeiter muß länger auf eine verdiente Prämie warten. Darüber hinaus muß der Vorgesetzte in der Lage sein, den Gesamtnutzen des Vorschlages, der eventuell auch seinen eigenen Zuständigkeitsbereich übersteigen kann, bei der Festlegung der Prämie abzuschätzen oder sich mit den in Frage kommenden Abteilungen abstimmen; damit verbunden ist gegebenenfalls auch die notwendige Konsequenz, den Vorschlag zur umfangreicheren Nutzung bzw. angemessenen Prämierung zur weiteren Bearbeitung an das BVW-Büro weiterzuleiten.⁸⁰

Hinzu kommt die generelle Problematik, daß das bloße Vorhandensein der beschriebenen Kompetenzen allein zwar eine notwendige, nicht jedoch auch eine hinreichende Bedingung hinsichtlich der Effizienz ist. Die Vorgesetzten müssen nämlich nicht nur über die zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben notwendigen fachlichen Kompetenzen grundsätzlich verfügen, sondern ihre jeweiligen Mitarbeiter müssen diese auch als existent diagnostizieren. Denn letztlich ist die Aktivität der Mitarbeiter im Vorschlagswesen abhängig von ihrer Erwartung, ob ihr Vorgesetzter einen Vorschlag im oben beschriebenen Sinne fachlich kompetent abwickeln kann oder nicht. Deshalb erfolgt die notwendige Erhebung der Fachkompetenz in Form einer Vorgesetztenbeurteilung durch die eigenen Mitarbeiter.⁸¹

⁸⁰ Siehe zu den Grenzen, bei deren Überschreitung ein Vorschlag nicht mehr nach den Regeln von Idee-Fix sondern nach denen des traditionellen BVW behandelt werden sollte, Gliederungspunkt B.3.2.1.

⁸¹ Die Analogie zu traditionellen Vorgesetztenbeurteilungen beschränkt sich allerdings hier auf die grundsätzliche Vorgehensweise einer Beurteilung "von unten". Die entscheidenden Unterschiede liegen in der Zielsetzung bzw. Verwendung der so erhobenen Daten. Während Unternehmungen, die Vorgesetztenbeurteilungen als Instrument im Rahmen der turnusmäßigen Personalbeurteilungen einsetzen, die *individuellen* Ergebnisse an die jeweiligen Vorgesetzten weitergeben und diese Beurteilungen darüber hinaus auch Einfluß auf die Karrieremöglichkeiten haben (können), werden die Ergebnisse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung lediglich anonym ausgewertet. Das heißt, es werden zwar personenbezogene Aggregationen aller einen Vorgesetzten betreffenden Beurteilungen vorgenommen, diese sind aber anschließend nicht mehr einer konkreten Person individuell zurechenbar und damit im oben beschriebenen Sinne auch nicht mehr einsetzbar. Vgl. ausführlich zum Wesen und zu Einsatzmöglichkeiten der Vorgesetztenbeurteilung Reinecke, 1983, Martin / Weber, 1994 und Fechtner / Henkel / Taubert, 1994.

Damit ergibt sich folgender Einfluß der Fachkompetenz von Führungskräften auf die inhaltliche und sachliche Projekt-Effizienz aus Sicht der Mitarbeiter:

Je höher die fachliche Kompetenz einer Führungskraft ist, desto größer ist die

H_{8.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{8.2} : sachliche Effizienz des Projektes.

Gemessen wird die unabhängige Variable der vorstehenden Hypothese anhand der folgenden Items:⁸²

a.) Fähigkeit, fachliche Ratschläge zu geben (Rating-Skala)

b.) Fähigkeit, komplexere Probleme zu bewältigen (Rating-Skala)

2.3. Sozialkompetenz

Eine zweite Gruppe von für das Vorschlagswesen relevanten Fähigkeiten einer Führungskraft umfaßt die Variable "Sozialkompetenz". Da das Projekt Idee-Fix mehr noch als das traditionelle BVW von einer positiven Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abhängig ist, gewinnt das Ausmaß der Sozialkompetenz einer Führungskraft ebenfalls an Bedeutung.⁸³

Da die Idee-Fix-Regeln eine Vorschlagsabgabe beim direkten Vorgesetzten vorsehen, ist es wichtig, daß die Mitarbeiter keine Angst davor haben, sich an ihren Vorgesetzten zu wenden, auch und vor allem nicht mit neuen Ideen. Wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, sich auf ihren Vorgesetzten verlassen zu können - er also einerseits Vorschläge nicht als (fachliche) Kritik auffaßt, sondern sich konstruktiv damit auseinandersetzt und andererseits versucht, die Interessen seiner Mitarbeiter z.B. gegenüber dem BVW-Beauftragten oder der Prüfungskommission zu vertreten - wird das Vorschlagswesen effizient arbeiten. Ein eminent wichtiger Punkt betrifft außerdem die Motivationsfähigkeit des

⁸² Vgl. Bitzer, 1993, S. 373 ff. sowie Burster, 1994, S. 386 ff.

⁸³ Böhnisch / Nöbauer definieren soziale Kompetenz als "eine nicht spezifizierte interaktive, kommunikative, auch emotionale Fähigkeit, die zumindest implizit auch bestimmte Werthaltungen anderen Menschen gegenüber widerspiegelt", Böhnisch / Nöbauer, 1995, Sp. 1946.

Vorgesetzten; deren Bedeutung ergibt sich unmittelbar aus der Freiwilligkeit der Teilnahme am BVW.

Das Projekt Idee-Fix verlangt demnach eine ausgeprägte Sensibilität der Führungskräfte für die Bedenken und Erwartungshaltungen ihrer Mitarbeiter in allen Phasen der Vorschlagsabwicklung. Ein funktionierendes Vorschlagswesen verlangt von den Vorgesetzten in nicht unerheblichem Maße psychologisches Geschick, insbesondere im Zusammenhang mit der Ablehnung von Vorschlägen. Gerade in solchen Negativ-Gesprächen entscheidet sich das Schicksal des BVW im allgemeinen und von Idee-Fix im besonderen. Gelingt es im Rahmen dieser Gespräche nicht, eine auch weiterhin gute Grundstimmung bezüglich des Vorschlagswesens zu erhalten, wirken schlechte Erfahrungen von einzelnen Mitarbeitern sehr schnell als Multiplikator mit entsprechenden negativen Konsequenzen für das Vorschlagswesen (zumindest im Einflußbereich der jeweiligen Führungskraft).

Infolgedessen sollte die Zahl eingereicherter Vorschläge sowie die Akzeptanz der organisatorischen Veränderungen durch Idee-Fix bei solchen Mitarbeitern größer sein, die ihrem Vorgesetzten die angesprochenen Fähigkeiten attestieren.

Den Zusammenhang zwischen der Sozialkompetenz einer Führungskraft und den angesprochenen Dimensionen der Projekt-Effizienz beschreiben die nachstehenden Hypothesen:

Je höher die soziale Kompetenz einer Führungskraft ist, desto größer ist die

H_{9.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{9.2} : sachliche Effizienz des Projektes.

Die Mitarbeiter beurteilen die soziale Kompetenz ihres Vorgesetzten anhand der folgenden Indikatoren:⁶⁴

a.) Umgänglichkeit	(Rating-Skala)
b.) Gerechtigkeit	(Rating-Skala)
c.) Konflikt-handhabung	(Rating-Skala)

⁶⁴ Vgl. Bitzer, 1993, S. 373 ff. sowie Burster, 1994, S. 386 ff.

d.) Verlässlichkeit	(Rating-Skala)
e.) Umgang mit Kritik	(Rating-Skala)
f.) Motivationsfähigkeit	(Rating-Skala)

2.4. Informationsstand

Von ausschlaggebender Bedeutung für die Projekt-Effizienz dürfte der Informationsstand der Vorgesetzten bezüglich der Idee-Fix-Regeln und der darin vorgesehenen Abwicklung eingereichter Verbesserungsvorschläge sein.

Die genaue Kenntnis der eigenen Aufgaben und Kompetenzen im Rahmen des Vorschlagswesens ist zunächst einmal grundlegende Voraussetzung, um durch entsprechende eigene Verhaltensweisen das Vorschlagsverhalten der Mitarbeiter anzuregen und zu unterstützen. Darüber hinaus werden die unternehmensseitig intendierten Zielsetzungen des Projektes vor allem im sozialen Bereich⁸⁵ nur dann erreichbar sein, wenn es gelingt, die betroffenen Führungskräfte in ausreichendem Maße mit spezifischen Informationen zu versorgen. Die zu diesem Zweck abgehaltenen Informationsveranstaltungen, Seminare und Workshops hatten neben der Übermittlung der inhaltlichen Veränderungen des Vorschlagswesens (und deren Akzeptanz durch die Führungskräfte im Sinne der inhaltlichen Effizienz) deshalb insbesondere zum Ziel, die Vorgesetzten von den Vorteilen der Änderungen im Hinblick auf die eigenen Arbeitsinhalte und den Arbeitsanfall zu überzeugen und so die soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskräfte sicherzustellen. Diese Zusammenhänge lassen sich in folgender Weise als Hypothesen formulieren:

Je besser der Informationsstand einer Führungskraft ist, desto größer ist die

H_{10.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

H_{10.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

Die Erfassung des Informationsstandes erfolgt mit Hilfe der folgenden Items:⁸⁶

⁸⁵ Vgl. die Synopse der Projekt-Zielsetzungen in Abbildung 14.

⁸⁶ Vgl. dazu auch Losse / Thom, 1977, S. 94 ff.

a.) Kenntnis des BVW	(Nominal-Skala)
b.) Funktionsweise des BVW	(Nominal-Skala)
c.) Kenntnis von Idee-Fix	(Nominal-Skala)
d.) Merkmale von Idee-Fix	(Nominal-Skala)
e.) Zielsetzungen von Idee-Fix	(Rating-Skala)

Wesentlich ist der Informationsstand der Vorgesetzten als effizienzbeeinflussende Variable, aber auch aufgrund der von AGFA gewählten Implementierungsstrategie: Schulungen wurden im Vorfeld der geplanten Änderungen lediglich für die Zielgruppe der Führungskräfte abgehalten. Diese Vorgehensweise hat insbesondere finanzielle und organisatorische Vorteile, da sowohl der Aufwand für die Durchführung der Veranstaltungen selbst als auch die durch die Maßnahmen verlorengelassene Arbeitszeit als indirekte Kosten dadurch erheblich gesenkt werden können. Erkauft werden die Vorteile dieses einseitigen Ansatzes allerdings damit, daß die Mitarbeiter selbst - abgesehen von den Informationen über Aushänge, Artikel in der Werkszeitung und ein speziell entworfenes Informations-Faltblatt - nur durch ihre Vorgesetzten über das Projekt informiert werden. Der Informationsstand der Mitarbeiter hängt deshalb nachhaltig vom jeweiligen Informationsstand des direkten Vorgesetzten ab. Auf die Auswirkungen des Informationsstandes der Mitarbeiter auf die sachliche Effizienz wird unten noch näher eingegangen.⁸⁷

2.5. Anregung und Unterstützung der Mitarbeiter

Nachdem oben bereits der Informationsstand einer Führungskraft hinsichtlich seines Einflusses auf die Effizienz des Projektes untersucht wurde, steht in diesem Gliederungspunkt die Untersuchung von BVW-spezifischen Verhaltensweisen der Führungskräfte im Mittelpunkt. Diese Verhaltensweisen betreffen den Umfang und die Intensität der Aktivitäten der Vorgesetzten für das Vorschlagswesen. Im Zusammenhang mit den einzelnen Aufgaben der Führungskräfte in den verschiedenen Phasen der Bearbeitung eines Verbesserungsvorschlags ist oben bereits kurz auf die Motivationsfunktion des Vorgesetzten eingegangen worden.⁸⁸ Die bei der Einführung von Idee-Fix gewählte Vorgehensweise geht implizit von der Überlegung aus, daß die Vorgesetzten mit Blick auf

⁸⁷ Siehe dazu E.3.3.

⁸⁸ Vgl. die Ausführungen unter B.2.3.

ihre Mitarbeiter als Multiplikatoren wirken: zum einen durch die notwendige Weitergabe projektspezifischer Informationen, zum anderen aber auch durch motivationale und fachliche Unterstützungsleistungen.

Derartige Verhaltensweisen liegen zunächst einmal in der Ermunterung der eigenen Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Werden kreative Leistungen der Mitarbeiter von den Vorgesetzten nicht nur angenommen, sondern auch wiederholt direkt eingefordert, kann die kritische Reflexion des Betriebsgeschehens letztlich zum Teil der täglichen Arbeitsaufgabe eines jeden Mitarbeiters werden. Weiterhin sollten sich eine generelle Diskussionsbereitschaft (über Gegenstände und Inhalte neuer Ideen) und das Anbieten von Formulierungshilfen bei der Vorschlagsabfassung positiv auf die Ergebnisse des Vorschlagswesens auswirken.

Als dritter Punkt umfaßt die Unterstützung der Mitarbeiter schließlich die Reaktion der Vorgesetzten, wenn Mitarbeiter tatsächlich Vorschläge einreichen. Hierbei darf sich insbesondere kein Widerspruch zu den zuvor skizzierten Verhaltensweisen ergeben, da die getroffenen Aussagen sonst schnell als bloße Lippenbekenntnisse von den Mitarbeitern enttarnt werden - mit der entsprechenden Konsequenz für das BVW.

Aus dieser Argumentation ergeben sich die in den nachstehenden Hypothesen formulierten Zusammenhänge:⁸⁹

Je stärker eine Führungskraft die Mitarbeiter hinsichtlich der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen insgesamt unterstützt, desto größer ist die

H_{11.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{11.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{11.3} : sachliche Effizienz des Projektes.

⁸⁹ Eine derartige Einflußbeziehung kann wohl auch intuitiv angenommen werden, ein grundsätzlich positiver Zusammenhang sollte von daher auf den ersten Blick auch nicht überraschen. Gleichwohl sprechen zwei Gründe dafür, eine derartige Hypothese zu untersuchen. Einerseits würde ein positiver Zusammenhang indizieren, daß ein so geartetes Verhalten des Vorgesetzten von den Mitarbeitern auch akzeptiert wird (was insbesondere bei der dauernden Aufforderung, Vorschläge einzureichen, nicht selbstverständlich ist). Andererseits kann die Stärke des Zusammenhanges ein wichtiger Anhaltspunkt für Gestaltungshinweise im Hinblick auf die Durchführung zukünftiger Workshops oder Personalentwicklungsmaßnahmen sein.

Das Ausmaß der Unterstützungsleistung durch den Vorgesetzten beurteilen die Mitarbeiter anhand der folgenden Indikatoren:

a.) Aufforderung zur Vorschlagseinreichung	(Rating-Skala)
b.) Gewährung von Hilfestellung	(Rating-Skala)
c.) Reaktion bei Vorschlagsannahme	(Rating-Skala)

2.6. Mögliche Barrieren

Durch die Prüfung der vorstehend formulierten Hypothesen lassen sich grundsätzliche Einflußbeziehungen der jeweiligen unabhängigen Variable auf die Projekt-Effizienz prüfen. Um günstige Voraussetzungen für ein effizient arbeitendes Vorschlagswesen zu schaffen, reicht jedoch die bloße Kenntnis über Existenz und Stärke solcher Einflußbeziehungen nicht aus. Der konkrete Handlungsbedarf der Unternehmung ergibt sich vielmehr aus den diesbezüglich ermittelten Defiziten der Gruppe der befragten Führungskräfte. Die Identifikation von Barrieren ist von daher eine weitere Voraussetzung für die angestrebte Ableitung von Gestaltungshinweisen, denn erst eine möglichst umfassende Kenntnis der existenten Defizite und Widerstände in der Unternehmung ermöglicht eine problemspezifische Einleitung von Maßnahmen. Aus dieser Überlegung ergibt sich zunächst die Notwendigkeit, die einzelnen Barrieren - soweit sie nicht schon durch die oben verwendeten Items abgedeckt sind - durch geeignete eigene Indikatoren einer Messung zugänglich zu machen, da sie in aller Regel weder beobachtbar noch direkt abfragbar sind. Anhand der so erhobenen Daten können dann über eine Aggregation geeignete Ansatzpunkte für eine unternehmungsseitige Verhaltensbeeinflussung aufgezeigt werden.

2.6.1. Fähigkeitsbarrieren

Die für die vorliegende Untersuchung wesentlichen Fähigkeitsbarrieren einer Führungskraft liegen im fachlichen und sozialen Bereich. Für ihre Erhebung müssen deshalb keine zusätzlichen Indikatoren in den Fragebogen integriert werden. Eine Bestimmung ist anhand einer Aggregation der für die einzelnen Führungskräfte erhobenen Daten bezüglich der Fach- bzw. Organisationskompetenz sowie der Sozialkompetenz möglich.

2.6.2. Willensbarrieren

Aus den möglichen Gründen für einen fehlenden Unterstützungswillen werden vor allem zwei über spezifische Items abgefragt.⁹⁰ Wird im Projekt Idee-Fix oder generell im BVW nicht die - im Verhältnis zu der damit verbundenen Arbeit angemessene - Möglichkeit gesehen, für die Unternehmung oder die Mitarbeiter materielle oder immaterielle Vorteile zu erreichen, bleibt ein Engagement für das Vorschlagswesen folgerichtig aus. Gleiches kann gelten, wenn der Vorgesetzte zwar Vorteile für die Gruppe der Einreicher und die Unternehmung sieht, jedoch aufgrund fehlender eigener persönlicher Vorteile keine oder jedenfalls eine geringere Aktivität für das Vorschlagswesen entfaltet.

Zur Erhebung der Willensbarrieren sind deshalb die folgenden Indikatoren in den Fragebogen der Führungskräfte integriert:

a.) Bedeutung des Ideenpotentials der Mitarbeiter	(Rating-Skala)
b.) Eignung von Idee-Fix für dessen Nutzung	(Rating-Skala)
c.) Prämienbeteiligung der Führungskräfte	(Rating-Skala)
d.) Beurteilungskriterium für Führungskräfte	(Rating-Skala)

2.6.3. Risikobarrieren

Als besonders wichtige Barriere fließt hier das Urteil des Vorgesetzten über die Bewertung der Vorschlagsaktivität der eigenen Mitarbeiter durch andere Unternehmungsmitglieder mit in die Untersuchung ein.⁹¹ Gemeint ist die erwartete Beurteilung eines Vorgesetzten, von dessen Mitarbeitern viele Verbesserungsvorschläge eingereicht werden, durch Kollegen, eigene Vorgesetzte und die Mitarbeiter anderer Abteilungen.

Die Identifikation von Risikobarrieren erfolgt dementsprechend anhand der erwarteten Beurteilung durch

⁹⁰ Andere Willensbarrieren werden zum Teil an anderer Stelle implizit berücksichtigt. So kann auch die Überzeugung eines zu hohen Zeit- und Verwaltungsaufwandes für die Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen (als Indikatoren der ablauftechnischen Effizienz, vgl. D.1.) als Indiz für eine Willensbarriere angenommen werden.

⁹¹ Diese Meinung wird maßgeblich mitbeeinflusst von der Vorstellung, die die Führungskraft selbst von einem "guten" Vorgesetzten hat.

- a.) Mitarbeiter anderer Abteilungen (Rating-Skala),
- b.) Kollegen (Rating-Skala),
- c.) höhere Führungskräfte und die Unternehmensleitung (Rating-Skala).

Eine besondere Bedeutung fällt der diesbezüglichen Meinung der Führungskraft zu, weil sie gleichzeitig auch als ein Indikator für die Unternehmenskultur im Hinblick auf das Vorschlagswesen angesehen werden kann.⁹²

2.6.4. Informationsbarrieren

Ähnlich wie bei den Fähigkeitsbarrieren ist auch für die Informationsbarrieren eine spezielle Operationalisierung nicht erforderlich. Es kann auf die Ergebnisse der einzelnen Führungskräfte hinsichtlich des Informationsstandes zurückgegriffen werden. Aus der Aggregation der Einzelwerte ergibt sich der Informationsstand aller befragten Führungskräfte hinsichtlich des Idee-Fix-Projektes. Ein geringer Gesamt-Informationsstand indiziert somit die Existenz von Informationsbarrieren.

3. Eigenschaften und Verhalten der Mitarbeiter

In diesem Kapitel werden - analog zu den Betrachtungen der Führungskräfte - die ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter als Einreicher von Verbesserungsvorschlägen auf spezielle Eigenschaften hin untersucht, die im Hinblick auf das Vorschlagswesen effizienzwirksam sein können. Als relevante Einflußgrößen werden das Alter und die Dauer der Unternehmungszugehörigkeit, die Motivstruktur sowie der Informationsstand dargestellt.

Im Anschluß daran wird auch hier noch einmal auf die möglichen Barrieren eingegangen, die Mitarbeiter davon abhalten, sich aktiv am Vorschlagswesen zu beteiligen.⁹³ Insbesondere die dafür gewählte Operationalisierung wird im letzten Teil dieses Kapitels beschrieben.

⁹² Siehe zur Bedeutung der Unternehmenskultur die Ausführungen unter E.4.1.

⁹³ Siehe dazu auch B.3.1.2.

3.1. Alter und Dauer der Unternehmungszugehörigkeit

Die Annahme eines Zusammenhanges zwischen dem Alter eines Mitarbeiters einerseits und der Aktivität dieses Mitarbeiters im Vorschlagswesen andererseits gründet sich auf die folgende Überlegung: Mit zunehmendem Alter steigt - eine gewisse Kontinuität der eigenen Arbeitsinhalte vorausgesetzt - auch die Erfahrung im Sinne einer routinemäßigeren Erledigung der eigenen Aufgaben. Eine lange bewährte Arbeits- oder Problemlösungsweise wird beibehalten, auch wenn sie aufgrund veränderter Rahmenbedingungen eigentlich nicht mehr als optimal bezeichnet werden kann. Bei den Mitarbeitern besteht dann ein (allgemeiner) Änderungswiderstand in der konkreten Ausprägungsform einer Willensbarriere. Insbesondere Mitarbeiter, die innerhalb der nächsten Jahre ohnehin pensionsbedingt aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden, sind in der Regel weniger bereit, sich und ihre Arbeitsweise noch umzustellen. Den Ergebnissen einer empirischen Studie zufolge werden neue Ideen und innovative Impulse deshalb in den meisten Unternehmungen - trotz oder gerade wegen ihrer geringeren Erfahrung - in erster Linie von den jüngeren Mitarbeitern erwartet, während ältere Mitarbeiter in diesem Zusammenhang als weniger engagiert eingestuft werden.⁹⁴ Unter zusätzlicher Berücksichtigung der Freiwilligkeit der Teilnahme am Vorschlagswesen müßte demzufolge bezüglich der Idee-Fix-Aktivität davon ausgegangen werden, daß die Zahl der eingereichten Vorschläge mit zunehmendem Lebensalter tendenziell abnimmt:⁹⁵

H_{12} : Je älter die Mitarbeiter sind, desto geringer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Das Alter der Mitarbeiter wird im Fragebogen direkt abgefragt.

Die Argumentation hinsichtlich einer Beziehung zwischen der Dauer der Unternehmungszugehörigkeit und der Innovationstätigkeit der entsprechenden Mitarbeiter ist - obgleich grundsätzlich unabhängig vom Alter - ähnlich. Dieser Zu-

⁹⁴ Vgl. Nier / Schusser, 1990, S. 275.

⁹⁵ Eine Berücksichtigung entsprechender Willensbarrieren erfolgt hier nur implizit. Obwohl die Ausprägung von Barrieren natürlich auch auf seiten der Mitarbeiter untersucht wird (vgl. dazu auch den Abschnitt E.3.4.) erfolgt keine Aufteilung der nachfolgenden Hypothese in Teilhypothesen. Diese Vorgehensweise wird deshalb gewählt, weil es als sehr fragwürdig erscheint, daß auf entsprechend formulierte Fragen ehrliche Antworten gegeben werden. Die Tendenz eines sozial erwünschten Antwortverhaltens erscheint hier solange vorgezeichnet, wie die Fragen auf die Person des Antwortenden selbst abzielen. Vgl. dazu auch Tränkle, 1983, S. 233 ff.

sammenhang wird häufig unter dem Begriff "Betriebsblindheit" subsumiert. Bedingt durch einen im Laufe der Jahre mehr und mehr fortschreitenden Gewöhnungsprozeß ist damit der Umstand gemeint, daß Mitarbeiter veränderungs- bzw. verbesserungsfähige Zustände und Abläufe in der Unternehmung und speziell im Bereich der eigenen Tätigkeit gar nicht mehr wahrnehmen.⁹⁶ Auch hier ergab sich in der erwähnten empirischen Untersuchung die Erwartung der Unternehmungen, daß die Mitarbeiter mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit Ansätze für technische oder organisatorische Verbesserungen nicht mehr erkennen.⁹⁷ Übertragen auf das Engagement im Vorschlagswesen von Mitarbeitern, die bereits lange bei AGFA arbeiten, ergibt sich die Annahme des folgenden Zusammenhanges:⁹⁸

H₁₃: Je länger die Dauer der Unternehmungszugehörigkeit von Mitarbeitern ist, desto geringer ist bei diesen Mitarbeitern die sachliche Effizienz des Projektes.

Die Dauer der Unternehmungszugehörigkeit wird im Fragebogen direkt abgefragt.

3.2. Motivstruktur

Wie bei den Führungskräften sollte auch bei den Mitarbeitern deren Motivstruktur Auswirkungen auf die Teilnahme am Vorschlagswesen bzw. auf die Akzeptanz von dessen projektbedingten Änderungen haben. Die Analyse erfolgt auch hier anhand der bereits eingeführten Einteilung in intrinsische und extrinsische Motive.

3.2.1. Intrinsische Motive

Mitarbeiter, die ihre Motivation aus der Aufgabe selbst erfahren, suchen nach einer anspruchsvollen und abwechslungsreichen Tätigkeit. Die erfolgreiche

⁹⁶ Als typisch kann hierbei die nach innen und außen vertretene Geisteshaltung "das war schon immer so" oder "das war noch nie so" bezeichnet werden.

⁹⁷ Vgl. Nier / Schusser, 1990, S. 275.

⁹⁸ Die Bedenken hinsichtlich der Erhebbarkeit persönlicher Willensbarrieren (siehe Fußnote 95) gelten in eher noch stärkerem Maße auch für die Bestimmung der (eigenen) Kritikfähigkeit. Deshalb wird auch in diesem Zusammenhang auf eine Aufteilung in Teilhypothesen verzichtet. Die Kritikfähigkeit der Mitarbeiter wird aber auf Grundlage einer Allgemeindiagnose mit in die Untersuchung einbezogen. Vgl. dazu unten E.3.4.1.

Erledigung ansprechender Arbeitsaufgaben ist Ansporn für ihr Leistungsverhalten. Das BVW bietet den Mitarbeitern nun allgemein die Möglichkeit, über ihre eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus kreativ tätig zu werden. Unter Rückgriff auf die bereits genannten Merkmale von Aufgaben, denen eine intrinsisch motivierende Wirkung zugesprochen wird, kann die Beteiligung am BVW als grundsätzliche Aufgabe eines jeden Mitarbeiters wie folgt beurteilt werden:⁹⁹

- Autonomie

Ein Mitarbeiter, der einen verbesserungswürdigen Zustand in der Unternehmung entdeckt, ist in der Gestaltung eines Lösungsansatzes für dieses Problem völlig frei. Wie er dieses Problem einer Lösung zuführt, ob er dabei auf die Hilfe von Dritten zurückgreift oder nicht und wen er gegebenenfalls zu Rate zieht, bleibt völlig seiner Entscheidung überlassen. Er ist insoweit weisungsungebunden.

- Vielfalt

Da sich Verbesserungsvorschläge auf Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen, Arbeitserleichterungen und Organisationsvereinfachungen, Arbeitssicherheit sowie den Umweltschutz beziehen können, bietet sich für den Mitarbeiter ein weit diversifiziertes Spektrum möglicher Ansatzpunkte.

- Abgeschlossenheit

Auch wenn die Bearbeitungszeit eingereichter Ideen von den Beteiligten teilweise als deutlich zu lang eingestuft wird, so ist der Vorschlag als solcher doch eine auf absehbare Zeit in sich abgeschlossene Aufgabe.

- Feedback

Das Feedback für den Einreicher ist durch die Ablauforganisation des BVW verbindlich geregelt. Annahme und Ablehnung werden dem Mitarbeiter nicht nur mitgeteilt, sondern auch begründet. Er erhält also eine Bestätigung seiner Arbeitsqualität.

- Bedeutung

Eine erkennbare Bedeutung seiner Tätigkeit ist für den Einreicher in der Regel zumindest dann gegeben, wenn der Vorschlag angenommen wird. Darüber hinaus hängt es - vor allem bei der Ablehnung von Vorschlägen - hier von der gelieferten Begründung für die getroffene Entscheidung ab, ob dem Einreicher (trotzdem) die Wichtigkeit seiner Vorschlagstätigkeit vor Augen geführt werden kann.

⁹⁹ Vgl. zu Tätigkeitsmerkmalen Oldham / Kulik, 1992, Sp. 365 f. und Kneerich, 1996, S. 15 f.

Durch die vereinfachten Idee-Fix-Regeln werden einzelne der vorstehenden Merkmale noch weiter verbessert. So gehen von der Möglichkeit Vorschläge einzureichen, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, positive Effekte auf die (mögliche) Vielfalt der Gesamtaufgabe des Mitarbeiters aus, während gleichzeitig ein schnelleres Feedback durch eine verkürzte Bearbeitungszeit angestrebt wird.

Infolgedessen sollte Idee-Fix intrinsisch motivierte Mitarbeiter zu einer verstärkten Vorschlagstätigkeit anregen. Die diesbezügliche Hypothese lautet:

H14 : Je stärker die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Inwieweit das Verhalten eines Mitarbeiters hinsichtlich des Vorschlagswesens intrinsisch bzw. extrinsisch motiviert ist, wird - analog zu der Erhebung für die Führungskräfte - ausgehend von der Bedeutung beurteilt, die der Mitarbeiter Vorteilen beimißt, die mit der Einreichung eines Verbesserungsvorschlages im Fall seiner Annahme verbunden sind bzw. verbunden sein können. Die Operationalisierung erfolgt anhand der Bewertung der folgenden Indikatoren durch die betroffenen Mitarbeiter:¹⁰⁰

a.) Schöpferische Mitarbeit	(Rating-Skala)
b.) Erweiterung des Tätigkeitsfeldes	(Rating-Skala)
c.) Relative Bedeutung dieser Vorteile	(Nominal-Skala)

3.2.2. Extrinsische Motive

Für die extrinsisch motivierten Einreicher von Verbesserungsvorschlägen bietet sich eine Unterteilung hinsichtlich der Art der angestrebten Belohnung an. Unterschieden werden können die Mitarbeiter dabei danach, ob eine Bedürfnisbefriedigung durch immaterielle Belohnung angestrebt wird, bzw. welche Bedeutung sie einer materiellen Belohnung zuerkennen. Die sich aus den beiden angestrebten Belohnungsformen ergebenden Konsequenzen hinsichtlich der Projekt-Effizienz werden nachfolgend separat diskutiert, weil nicht von einer grundsätzlich gleichen Beurteilung des Projektes ausgegangen werden kann.

¹⁰⁰ Vgl. auch Bumann, 1991, S. 209 ff., Losse / Thom, 1977, S. 88 f. und Ganz, 1962, S. 184 ff.

Das BVW bietet grundsätzlich mehrere Leistungsanreize für Mitarbeiter, die eine immaterielle Belohnung anstreben, ohne daß sie diese aus der Arbeit selbst ziehen. Durch die Einführung der Idee-Fix-Regeln werden diese in ihrem Umfang tendenziell noch verstärkt. Da auch der eigene Arbeitsbereich nunmehr Gegenstand eines Verbesserungsvorschlages sein kann, betreffen auch die immateriellen Vorteile aus den dadurch erreichten Verbesserungen den Mitarbeiter direkter. So kommen ihm die Ergebnisse eines auf Arbeitserleichterung abzielenden Vorschlages unmittelbar selbst zugute. Auch die Argumentationskette hinsichtlich einer Sicherung des Arbeitsplatzes wird deutlich verkürzt, das Feedback damit spürbarer: Es geht für den Mitarbeiter nicht mehr nur noch allgemein darum, durch das Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten die Effizienz der Unternehmung und damit deren Überlebensfähigkeit zu sichern, um so letztlich auch seinen eigenen Arbeitsplatz zu festigen. Er kann durch eine arbeitsplatzbezogene Optimierung direkt zur Sicherung seines Arbeitsplatzes beitragen, da gleichzeitig eine Effizienzsteigerung für die Unternehmung erreicht wird.¹⁰¹ Ähnliches gilt für Vorschläge, die Arbeitserleichterungen oder die Arbeitssicherheit thematisieren; diese können nun ebenso den eigenen Arbeitsplatz betreffen und bringen deshalb direkt Verbesserungen für den Einreicher selbst. Schließlich bietet Idee-Fix auch den Mitarbeitern Vorteile, die der Anerkennung durch Vorgesetzte einen hohen Wert beimessen, weil einerseits der Gegenstandsbereich für Verbesserungsvorschläge ausgeweitet wurde und andererseits die Wahrscheinlichkeit ihrer Annahme aufgrund der gesenkten Mindestprämie gestiegen ist.¹⁰²

Die beschriebene Einflußbeziehung konkretisiert sich in der folgenden Hypothese:

H₁₅: Je stärker das Verhalten der Mitarbeiter auf den Erhalt einer immateriellen Belohnung gerichtet ist, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

¹⁰¹ Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang eine unternehmensseitige Garantie für den Mitarbeiter, daß er weder sich selbst noch seine Kollegen durch seine Aktivität im Vorschlagswesen "wegrationalisiert". Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes kann eine sehr ernstzunehmende Risikobarriere in der Belegschaft sein (siehe dazu auch E.3.4.3.).

¹⁰² Vgl. auch oben B.3.2.1.

Die Bestimmung der Bedeutung von immateriellen Belohnungskomponenten für die Mitarbeiter erfolgt anhand der folgenden Items:¹⁰³

a.) Persönliche Anerkennung	(Rating-Skala)
b.) Arbeitserleichterung	(Rating-Skala)
c.) Sicherung des Arbeitsplatzes	(Rating-Skala)
d.) Relative Bedeutung dieser Vorteile	(Nominal-Skala)

Die Eignung von Idee-Fix zur Befriedigung materieller Bedürfnisse und damit die Beurteilung des Projektes durch extrinsisch motivierte Mitarbeiter, die einer materiellen Belohnung große Bedeutung beimessen, muß differenziert betrachtet werden. Im Vergleich zum traditionellen BVW ergibt sich zunächst der Nachteil, daß die Mindestprämie für einen angenommenen Vorschlag stark gesenkt worden ist,¹⁰⁴ die Anreizwirkung diesbezüglich also als geringer einzustufen ist. Demgegenüber steht aber zum einen der Umstand, daß die Realisierungschancen der Vorschläge - insbesondere solcher ohne berechenbare Einsparungen - erheblich gestiegen sind. Zum anderen spricht auch die Möglichkeit des Einreichers, nun Vorschläge einreichen zu können, die Belange des eigenen Arbeitsplatzes zum Inhalt haben, für eine Verbesserung der Chancen, über das Vorschlagswesen in den Genuß von Geld- oder Sachprämien zu kommen. Insgesamt kann somit die folgende Einflußbeziehung angenommen werden:

H₁₆ : Je stärker das Verhalten der Mitarbeiter auf den Erhalt einer materiellen Belohnung gerichtet ist, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Das Ausmaß der Orientierung an materiellen Belohnungen wird mit Hilfe der folgenden Items erhoben:¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. auch Bumann, 1991, S. 209 ff., Losse / Thom, 1977, S. 88 f. und Ganz, 1962, S. 184 ff.

¹⁰⁴ Die Mindestprämie beträgt nur noch 50 DM nach zuvor 155 DM.

¹⁰⁵ Vgl. auch Bumann, 1991, S. 209 ff., Losse / Thom, 1977, S. 88 f. und Ganz, 1962, S. 184 ff.

a.) Geldprämie	(Rating-Skala)
b.) Sach- und Sonderprämien	(Rating-Skala)
c.) Relative Bedeutung dieser Vorteile	(Nominal-Skala)

3.3. Informationsstand

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen des Projektes ist die Kommunikation der inhaltlichen und organisatorischen Änderungen und der sich daraus ergebenden (potentiellen) Vorteile für die Einreicher. Eine umfassende Information aller Mitarbeiter muß dabei mehrere Punkte einschließen. Zunächst geht es natürlich um die Erklärung der zentralen Merkmale des Idee-Fix-Projektes, also zum einen um die neuen Abläufe und Aufgabenverteilungen der Organe des Vorschlagswesens und zum anderen um die Zulassung des eigenen Arbeitsbereiches für Verbesserungsvorschläge sowie die veränderte Prämienstruktur. Dabei dürfte es von Vorteil sein, immer wieder auch konkret auf die Unterschiede zum alten BVW einzugehen.

Von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz der neuen Regelungen ist aber ferner die Information über die Ziele, die unternehmungsseitig mit dem Projekt verfolgt werden. Das Wissen der Mitarbeiter darüber, warum die Änderungen eingeleitet werden, ist unabdingbare Voraussetzung für die Akzeptanz durch die Unternehmungsmitglieder. Auf diese Weise wird eventuell vorhandenes Mißtrauen am gezieltesten und schnellsten abzubauen sein. Positiv sollte sich deshalb die jederzeitige Integration und Beteiligung des Betriebsrates auswirken.

Darüber hinaus ist ein positiver Einfluß auf Vorschlagsaktivitäten der Mitarbeiter auch durch die regelmäßige Bekanntgabe der erreichten Ergebnisse anzunehmen. Diesbezügliche Informationen gewährleisten bei guten Ergebnissen ein motivationsförderndes Feedback. Aber auch (noch) unbefriedigende Ergebnisse können - richtig kommuniziert - als Leistungsanreiz gelten.

Die vorstehenden Ausführungen zum Informationsstand der Mitarbeiter lassen sich zusammenfassend in der folgenden Hypothese darstellen:

H₁₇ : Je besser der Informationsstand der Mitarbeiter ist, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Zur Bestimmung des Informationsstandes der Mitarbeiter bezüglich des Vorschlagswesens bzw. Idee-Fix finden - entsprechend der Erhebung für die Führungskräfte - die folgenden Indikatoren Verwendung:

a.) Kenntnis des BVW	(Nominal-Skala)
b.) Funktionsweise des BVW	(Nominal-Skala)
c.) Kenntnis von Idee-Fix	(Nominal-Skala)
d.) Merkmale von Idee-Fix	(Nominal-Skala)
e.) Zielsetzungen von Idee-Fix	(Rating-Skala)

3.4. Mögliche Barrieren

An dieser Stelle wird auf die im Abschnitt B bereits herausgearbeiteten (persönlichen) Barrieren in bezug auf das Vorschlagswesen insgesamt oder wesentliche seiner Teile zurückgegriffen.¹⁰⁶ Dies geschieht, da die Identifikation existenter Widerstände wichtige Anhaltspunkte für die Ableitung von Gestaltungshinweisen liefern kann.¹⁰⁷ Für die einzelnen Arten von Barrieren ist überwiegend eine spezielle Erhebung erforderlich, deren Darstellung Gegenstand der nachfolgenden Punkte ist.¹⁰⁸

3.4.1. Fähigkeitsbarrieren

Fähigkeitsbarrieren können bei Mitarbeitern in Form von Artikulationsschwierigkeiten oder als Denkschwierigkeiten auftreten, wobei letztere sich als Kritiklosigkeit oder als Einfallslosigkeit äußern können.¹⁰⁹ Bei der Identifikation von Fähigkeitsbarrieren stellt sich das grundsätzliche Problem, daß bei einer direkten Abfrage, bezogen auf die eigene Person, kaum mit aussagekräftigen Ant-

¹⁰⁶ Siehe dazu B.3.1.2.

¹⁰⁷ Vgl. auch die diesbezügliche Argumentation unter E.2.6.

¹⁰⁸ Vgl. zu Barrieren im Vorschlagswesen die genannten Arbeiten von Thom, 1996, S. 45 ff., Bumann, 1991, S. 167 ff., Heidack / Brinkmann, 1987, S. 149 ff. sowie die empirischen Arbeiten Losse / Thom, 1977, S. 59 ff. und Ganz, 1962, S. 11ff.

¹⁰⁹ Kritiklosigkeit liegt vor, wenn Mitarbeiter verbesserungsfähige Zustände oder Prozesse gar nicht erst erkennen. Einem einfallslosen Mitarbeiter hingegen fallen diese zwar auf, ihm fehlt aber die nötige Idee, wie eine entsprechende Verbesserung aussehen könnte. Dieser zweiten Gruppe von Mitarbeitern bleibt aber trotzdem die Möglichkeit, über die Einreichung eines sogenannten Fehlerquellenhinweises am erweiterten Vorschlagswesen teilzunehmen. Für Fehlerquellenhinweise erhalten die AGFA-Mitarbeiter nach den Idee-Fix-Regeln die Mindestprämie in Höhe von 50 DM.

worten zu rechnen ist. Deshalb werden zur Erhebung der Fähigkeitsbarrieren die Aussagen der Führungskräfte und Mitarbeiter jeweils in Form einer Allge-meindiagnose herangezogen. Zur Operationalisierung der Fähigkeitsbarrieren sind nachfolgende Indikatoren in den Fragebogen aufgenommen:

- a.) Kritiklosigkeit der Mitarbeiter
 - Beurteilung durch Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Beurteilung durch Mitarbeiter (Rating-Skala)
- b.) Einfallslosigkeit der Mitarbeiter
 - Beurteilung durch Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Beurteilung durch Mitarbeiter (Rating-Skala)
- c.) Formulierungsschwierigkeiten der Mitarbeiter
 - Beurteilung durch Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Beurteilung durch Mitarbeiter (Rating-Skala)

3.4.2. Willensbarrieren

Eine allgemeine Willensbarriere stellen grundsätzliche Ressentiments der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber dar. Auch hier ist eine direkte Erhebung mit der nahezu unüberwindbaren Schwierigkeit verbunden, die Antworttendenz der sozialen Erwünschtheit zu vermeiden, eine wahrheitsgemäße Beantwortung erscheint daher unwahrscheinlich.¹¹⁰ Durch die Fokussierung auf das Vorschlagswesen im speziellen sollte dieses Problem allerdings deutlich an Brisanz verlieren. Hinzu kommt, daß durch die Möglichkeit einer Antwortbe-gründung im Interview konkrete Problembereiche identifiziert werden können. Dadurch sind dann Rückschlüsse darauf möglich, ob es sich um grundsätzliche Vorbehalte gegenüber der Institution des Vorschlagswesens handelt, oder ob sich die Vorbehalte auf spezifische Merkmale von Idee-Fix beziehen. Insbesondere die so erhobenen schlechten Erfahrungen können im Sinne von "critical incidents" Handlungsbedarf für die Verantwortlichen des Vorschlagswesens anzeigen.

Die Identifikation von Willensbarrieren in der Belegschaft erfolgt anhand der nachfolgenden Indikatoren:

¹¹⁰ Vgl. grundsätzlich zur Verzerrung des Antwortverhaltens durch soziale Erwünschtheit Schnell / Hill / Esser, 1995, S. 329 f.

- a.) Zukünftige Vorschlagstätigkeit
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)
- b.) Gleichgültigkeit der Mitarbeiter
 - Beurteilung durch Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Beurteilung durch Mitarbeiter (Rating-Skala)
- c.) Zeitmangel als Beteiligungshindernis¹¹¹
 - Beurteilung durch Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Beurteilung durch Mitarbeiter (Rating-Skala)

3.4.3. Risikobarrieren

Die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen kann nicht nur und ausschließlich mit Vorteilen verbunden sein. Realistischerweise birgt das Einreichen von Vorschlägen für die Unternehmungsmitglieder auch eine Reihe von Unwägbarkeiten, aus denen sich (persönliche) Nachteile entwickeln können. Die Risiken betreffen die Reaktion der Kollegen sowie des eigenen Vorgesetzten und der Vorgesetzten anderer Abteilungen auf die eigene Vorschlagstätigkeit.¹¹²

Zu nennen sind in diesem Zusammenhang zunächst ideelle Nachteile, die in der negativen Reaktion des Vorgesetzten oder der Kollegen auf eingereichte Vorschläge bestehen. Der dadurch entstehende Konformitätsdruck verhindert eine Beteiligung am Vorschlagswesen. Ferner führt auch die Angst, sich vor diesen Personen mit einem nicht angenommenen Vorschlag zu blamieren, zur Verweigerungshaltung.

Auch die Befürchtung, als Konsequenz aus einem Verbesserungsvorschlag materielle Nachteile (wie etwa Verdiensteinbußen durch Kurzarbeit oder gar den Arbeitsplatzverlust) in Kauf nehmen zu müssen, kann Mitarbeiter von der Einreichung abhalten. Es ist anzunehmen, daß speziell bei arbeitseinsparen-

¹¹¹ Die Verwendung dieses Indikators im vorliegenden Zusammenhang geht auf die Überlegung zurück, daß Zeitmangel als Grund für eine unterbleibende Beteiligung am Vorschlagswesen als lediglich vorgeschoben eingestuft werden kann. Gerade wenn sich Verbesserungsideen auf die Arbeitssicherheit oder auf Arbeitserleichterungen am eigenen Arbeitsplatz beziehen, sollte sich die zur Formulierung und Einreichung eines entsprechenden Vorschlages notwendige Zeit (auch während der Arbeitszeit) wohl finden.

¹¹² Umfang und Stärke existierender Risikobarrieren sind zusätzlich ein wichtiger Hinweis auf die im Hinblick auf das Vorschlagswesen bestehende Unternehmungskultur. Siehe dazu die Ausführungen unter E.4.1.

den Vorschlägen die latente Vermutung solcher Konsequenzen ausreicht, um den Mitarbeiter von einer Aktivität im Vorschlagswesen abzuhalten.

Zur Erhebung der Risikobarrieren in der Belegschaft wird die Allgemeindia-
gnose hinsichtlich der folgenden Items abgefragt:

- a.) Negative Vorgesetzteinstellung
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)
- b.) Blamagefurcht der Mitarbeiter
 - Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)
- c.) Spannungen bei Vorschlägen, die Dritte betreffen
 - Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)
- d.) Angst vor Arbeitsplatzverlust
 - Führungskräfte (Rating-Skala)
 - Mitarbeiter (Rating-Skala)

3.4.4. Informationsbarrieren

Auf die Auswirkungen fehlender Informationen im Hinblick auf Aufgaben, Abläufe und besonders Ziele des BVW bzw. des Idee-Fix-Projektes ist in einem eigenen Punkt oben bereits eingegangen worden.¹¹³ Auf die dortigen Ausführungen kann an dieser Stelle verwiesen werden. Die Ausprägung möglicher Informationsbarrieren in der Belegschaft ergibt sich aus der Aggregation der Einzelwerte der befragten Mitarbeiter.

4. Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung

Gegenstand des folgenden Abschnitts sind Überlegungen, inwieweit die Effizienz des Vorschlagswesens durch konkrete Gestaltungshandlungen der BVW-Verantwortlichen beeinflusst werden kann. Bevor auf einzelne Maßnahmen der Verhaltenssteuerung - wie die Gestaltung eines Anreizsystems, Art und Umfang spezieller Werbemaßnahmen für das Vorschlagswesen und den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen - näher eingegangen wird, ist eine Un-

¹¹³ Siehe Kapitel E.3.3. dieser Arbeit.

tersuchung der AGFA-Unternehmenskultur hinsichtlich des Vorschlagswesens erforderlich. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Einfluß und die Bedeutung der Unternehmensleitung für die Herausbildung dieser Unternehmenskultur zu diskutieren.

4.1. Unternehmensleitung und Unternehmenskultur

Der Einfluß der Unternehmensleitung für den Erfolg des BVW wird in der Literatur immer wieder nachhaltig betont. Eine Erfüllung der beschriebenen Effizienzkriterien und eine Überwindung der verschiedenen Barrieren der Unternehmensmitglieder setzt demnach eine positive Haltung der Unternehmensleitung gegenüber dem Vorschlagswesen voraus.¹¹⁴

Der Erfolg des Vorschlagswesens hängt deshalb vor allem auch davon ab, ob und wie nachhaltig es der Unternehmensleitung gelingt, die übrigen Unternehmensmitglieder von der Bedeutung des Vorschlagswesens zu überzeugen. Einerseits kann sich die Unternehmensleitung direkt an alle Mitarbeiter wenden und - beispielsweise auf Betriebsversammlungen - auf das Vorschlagswesen und seine Erfolge hinweisen; gleichzeitig sollten auch direkte Appelle an die Belegschaft, sich am Vorschlagswesen zu beteiligen, eine wirksame Unterstützung darstellen. Andererseits kann die dem Vorschlagswesen beigemessene Bedeutung seitens der Unternehmensleitung auch dadurch zum Ausdruck gebracht werden, daß (wechselnde) Mitglieder des Vorstandes oder der Geschäftsführung die Übergabe von Urkunden und Prämien teilweise selbst (mit-) vornehmen. Dabei ist aber nicht nur an die Einreicher von Vorschlägen mit hohen Kosteneinsparungen zu denken. Vielmehr verdienen gerade auch Vorschläge, die die Arbeitssicherheit oder Qualitätsverbesserungen betreffen, eine entsprechende Herausstellung - insbesondere dann, wenn unternehmensseitig eine diversifizierte Verteilung der Vorschläge bezüglich der Vorschlagsinhalte angestrebt wird. Von der vor Ort gezeigten Präsenz wird so in jedem Fall eine nicht zu unterschätzende Motivationswirkung für die Mitarbeiter, aber auch für die Führungskräfte ausgehen.

Darüber hinaus pflanzt sich die zum Vorschlagswesen gezeigte Einstellung der Unternehmensleitung über die nachgeordneten Führungsebenen in der Hierarchie nach unten fort. Das gezeigte Verhalten der übergeordneten Führungs-

¹¹⁴ Vgl. Thom, 1996, S. 51, Merz / Biehler, 1994, S. 205 ff. und Heidack / Brinkmann, 1987, S. 46 sowie die dort angegebene Literatur.

ebene ist für die nachfolgenden Ebenen jeweils handlungsleitend.¹¹⁵ Die Mitarbeiter werden auf diese Weise zwar nur indirekt, gleichwohl aber wirkungsvoll erreicht. Von Bedeutung in diesem Zusammenhang ist jedoch über das aktuelle Ausmaß des Interesses hinaus auch dessen feststellbare Entwicklung, bei der sich eine kontinuierlich hohe Bedeutung des Vorschlagswesens für die Unternehmensleitung zeigen sollte.

Die Umfang der Unterstützung des Vorschlagswesens durch die Unternehmensleitung erfolgt daher anhand der folgenden Indikatoren:

- a.) Bedeutungsbeimessung durch die Unternehmensleitung (Rating-Skala)
- b.) Veränderung der Bedeutungszumessung (Rating-Skala)
- c.) Unterstützung durch die Unternehmensleitung (Rating-Skala)

Ziel der beschriebenen Einflußnahme und der erforderlichen Kontinuität des von der Unternehmungsspitze gezeigten Interesses am Vorschlagswesen muß schließlich die Herausbildung einer für das BVW förderlichen Unternehmenskultur sein. Kennzeichnend für eine derartige Kulturausprägung ist grundsätzlich zunächst, daß Veränderungen als Grundlage und Voraussetzung von Weiterentwicklung und Innovation akzeptiert und durch entsprechende Aufgeschlossenheit auf seiten der Belegschaft auch gefördert werden. Eine solche Einstellung bedingt eine vorbehaltlose Kommunikation aller erkannten Verbesserungsmöglichkeiten, da - gerade im Sinne von Kaizen als iterativem Prozeß - auch kleinste Ansätze von Verbesserungen geprüft und möglichst umgesetzt werden sollten. Dies ist jedoch nur zu erreichen, wenn sich unternehmungsweit die Überzeugung durchsetzt, daß die Abgabe eines Vorschlages - unabhängig vom Inhalt - zunächst generell positiv zu bewerten ist, und zwar sowohl mit Blick auf den Einreicher als auch mit Blick auf den jeweiligen Vorgesetzten. Der hinsichtlich des Vorschlagswesens wirksame Ausschnitt der Kultur wird anhand der folgenden Items im Fragebogen der Mitarbeiter erhoben:

- a.) Verwendung von Ideen (eigener Arbeitsplatz) (Rating-Skala)
- b.) Verwendung von Ideen (fremder Arbeitsplatz) (Rating-Skala)
- c.) Beurteilung vorschlagsaktiver Kollegen (Rating-Skala)

¹¹⁵ Vgl. auch Bumann, 1991, S. 185 sowie Vonlanthen, 1995, S. 319.

- d.) Erwartete Beurteilung von Vorgesetzten vorschlagsaktiver Mitarbeiter
 - durch andere Mitarbeiter (Rating-Skala)
 - durch die Unternehmungsleitung (Rating-Skala)
- e.) Allgemeiner Änderungswiderstand (Rating-Skala)

Hinzu kommt im Fragebogen der Führungskräfte ebenfalls der Indikator

- f.) Allgemeiner Änderungswiderstand (Rating-Skala).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß eine derartige Unternehmenskultur insoweit einerseits als Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorschlagswesen anzusehen ist. Dies gilt um so mehr, als offensichtlich auch die oben diskutierten Barrieren, die eine Teilnahme am BVW bzw. dessen Unterstützung behindern, nachhaltig von der vorherrschenden Unternehmenskultur beeinflusst werden. Andererseits kann die Handhabung des BVW aber ihrerseits auch als Ausdruck der Unternehmenskultur verstanden werden.¹¹⁶

4.2. Gestaltung eines Anreizsystems

Die Gestaltung eines Anreizsystems für das Vorschlagswesen wird im folgenden nicht ausgehend von einer bestimmten Motivationstheorie begründet, weil die existierenden Motivationstheorien nur basierend auf (häufig allzu) vereinfachenden Annahmen Aussagen über den Anreiz-Leistungs-Zusammenhang machen.¹¹⁷ Es sollte insbesondere für praktische Zwecke hilfreicher sein, ein Anreizsystem anhand der Motivstruktur der (potentiellen) Teilnehmer zu gestalten. Insoweit liefern Belegschaftsbefragungen und Mitarbeitergespräche wertvolle Hinweise für die Gestaltung eines optimalen Anreizsystems für das Vorschlagswesen.¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Thom, 1996, S. 52 und ausführlicher auch Merz / Biehler, 1994, S. 205 ff. Zur Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und Führungsverhalten allgemein vgl. Berthel, 1990, S. 12: So werden Werte und Normen als Charakteristika der spezifischen Unternehmenskultur zum einen durch die Führungstätigkeit des Vorgesetzten vermittelt, zum anderen wird aber auch das Führungsverhalten durch die existierenden Normen beeinflusst.

¹¹⁷ Vgl. die Synopse verschiedener Motivationstheorien bei Berthel, 1995, S. 19 ff. und Staehle, 1994, S. 204 ff.

¹¹⁸ Vgl. Thom, 1991, S. 599 und 603 f.

Entsprechend der in den vorangegangenen Abschnitten behandelten Motivstruktur der Einreicher, setzt sich ein BVW-Anreizsystem aus einer materiellen und einer immateriellen Komponente zusammen, wobei sich für die materielle Komponente monetäre und nicht-monetäre Anreize für die Teilnahme am Vorschlagswesen unterscheiden lassen.

4.2.1. Materielles Anreizsystem

4.2.1.1. Monetäre Anreize

Traditionellerweise kommt der Geldprämie als Anreiz für die Teilnahme am BVW große Bedeutung zu. Wichtig ist diese insbesondere dann, wenn Gegenstand des Vorschlages Kostensenkungen bzw. Einsparungsmöglichkeiten für die Unternehmung sind. Hier gilt es, den Einreicher an den Einsparungen der Verbesserungsidee angemessen zu beteiligen. Andernfalls besteht die Gefahr, daß bei der Belegschaft der Eindruck entsteht, das Vorschlagswesen würde einseitig zur Erreichung institutioneller Vorteile eingesetzt.

In diesem Zusammenhang stellt sich zunächst die Frage, ob die Einführung einer Höchstprämie sinnvoll ist. Vor dem Hintergrund der geschilderten Problematik und unter Berücksichtigung der Tatsache, daß der Unternehmung aufgrund der Vorgehensweise bei der Prämienberechnung¹¹⁹ immer noch ein mindestens gleichhoher Nutzen verbleibt, scheint ein betriebswirtschaftlich überzeugender Grund für die Festsetzung einer Prämienobergrenze nicht erkennbar.¹²⁰ Entsprechende Umfrageergebnisse aus der Praxis belegen denn auch, daß über zwei Drittel aller befragten Unternehmungen - wie AGFA - auf die Festlegung einer Höchstprämie verzichten.¹²¹

¹¹⁹ Bei AGFA werden 30% der Jahresnettoersparnis als Basis für die Prämie angesetzt, wobei sich diese als Differenz zwischen den bewirkten Einsparungen im ersten Anwendungsjahr und den anfallenden Ausführungskosten ergibt (wird der Vorschlag voraussichtlich länger als ein Jahr genutzt, so reduzieren sich die abzuziehenden Ausführungskosten entsprechend, jedoch maximal auf ein Drittel). Allerdings werden Einsparungen über 200.000 DM unter Anwendung einer Degressionsstaffel sukzessive reduziert. Unabhängig von ihrer Höhe wird die Basisprämie aber durch die Verwendung von Korrekturfaktoren noch in der Höhe verändert. Auf diese Korrekturfaktoren wird weiter unten noch eingegangen.

¹²⁰ In diesem Sinne auch Thom, 1996, S. 61 f. sowie grundsätzlich gegen eine Höchstprämie Höckel, 1972, S. 110 ff.

¹²¹ Vgl. Göhs, 1989, S. 62 ff., der als Ergebnis einer Umfrage des DIB feststellte, daß 119 von 175 befragten Unternehmungen keine Höchstgrenze für Prämien festsetzen. Ferner liegen die Höchstgrenzen bei den übrigen Unternehmungen häufig im sechsstelligen Bereich.

Auf der anderen Seite ist auch über die Festsetzung und Höhe einer Mindestprämie für angenommene Vorschläge zu entscheiden. Dabei sind zwei gegenläufige Effekte gegeneinander abzuwägen: Einerseits kann durch die Festlegung einer Mindestprämie der Eindruck einer "Trinkgeldzahlung" beim Einreicher vermieden werden - gerade bei Vorschlägen, die Arbeitserleichterungen, die Arbeitssicherheit oder den Umweltschutz betreffen und keine bzw. keine direkt berechenbare Ersparnis für die Unternehmung bringen.¹²² Andererseits aber ist eine relativ hoch angesetzte Mindestprämie nicht unproblematisch, da dadurch zum einen hohe Kosten für die Unternehmung entstehen und zum anderen auch die Relation zum Vorschlagsinhalt noch gegeben sein muß. Wenn sich in Teilen der Belegschaft die Überzeugung durchsetzt, daß viele (kleine) Vorschläge überprämiiert sind, so führt dies bei ohnehin aktiven Teilnehmern am BVW zwar vielleicht noch zu einer verstärkten Teilnahme; gleichzeitig muß aber damit gerechnet werden, daß viele andere Mitarbeiter das Vorschlagswesen insgesamt als ungerecht ablehnen. Insgesamt sollten jedoch von einer Mindestprämie in angemessener Höhe positive Impulse für das BVW ausgehen.

Eine weitere wichtige Entscheidung im Rahmen der Ausgestaltung eines Anreizsystems für das Vorschlagswesen betrifft die Regelung bezüglich der Steuern und Sozialabgaben, die auf die gezahlten Prämien anfallen. Gerade bei geringen Prämienhöhen können die dadurch hervorgerufenen Abzüge nämlich schnell eine Größenordnung erreichen, die den durch die Mindestprämie hervorgerufenen Prämienanreiz für die Mitarbeiter nahezu nivelliert. Dem kann entgegengewirkt werden, indem die Unternehmung die Steuern und Sozialabgaben auf geringere Prämien übernimmt. Allerdings steht diesem Vorteil für die Belegschaft unternehmungsseitig ein nicht unerheblicher finanzieller und administrativer Aufwand gegenüber.¹²³ Von daher ist es auch nicht verwunderlich, daß - hervorgehend aus den Ergebnissen zweier Studien des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft - nur 28% bzw. 18% der erfaßten Unternehmungen eine Netto-Prämie auszahlen.¹²⁴ AGFA hat zwar im Rahmen von Idee-Fix die genannten Abzüge für Vorschläge mit einer Prämie von bis zu 100 DM zunächst voll übernommen, diese Vorgehensweise allerdings inzwischen auch eingestellt.

¹²² Vgl. zu diesem Aspekt auch Thom, 1991, S. 600.

¹²³ Vgl. Thom, 1996, S. 61.

¹²⁴ Vgl. Vomend, 1989, S. 100 und Vomend, 1990, S. 98.

Während die Überlegungen hinsichtlich einer Übernahme der Steuern und Sozialabgaben meist in erster Linie die Geldprämien am unteren Ende der Prämienstaffel betreffen, können sogenannte Korrekturfaktoren für alle Prämien zum Einsatz kommen. Korrekturfaktoren werden zur Erhöhung oder Reduzierung von Prämien verwendet und sollen zu einer größeren Prämiengerechtigkeit führen. So wurde bei AGFA die sich ergebende Grundprämie noch durch Multiplikation mit einem Rangfaktor und einem Faktor für den Aufgaben- und Verantwortungsbereich modifiziert. Der Rangfaktor bewegte sich dabei zwischen 0,6 für Angestellte im außertariflichen Bereich und 1,1 für die unteren Entgeltgruppen. Der Faktor für den Aufgaben- und Verantwortungsbereich reduzierte die Prämie in Fällen, in denen der Verbesserungsvorschlag teilweise (0,7) oder überwiegend (0,4) den Aufgabenbereich des Einreichers betraf.¹²⁵ Abgesehen davon, daß über die Existenzberechtigung solcher Faktoren auch generell diskutiert werden kann,¹²⁶ nähren die nicht selten auftretenden (Begründungs-) Schwierigkeiten Zweifel am Einsatz solcher Faktoren, da diese zusätzlich zu einer Verkomplizierung des Beurteilungsverfahrens führen. Aus diesen Gründen verzichtet AGFA für alle nach den Regeln von Idee-Fix abgewickelten Vorschläge auf derartige Korrekturfaktoren.¹²⁷

Monetäre Anreize können aber nicht nur für die Einreicher von Verbesserungsvorschlägen eingesetzt werden, ihre Nutzung ist auch für andere Funktionsträger im Vorschlagswesen denkbar, um die Bearbeitung der Vorschläge zu verbessern oder zu beschleunigen.¹²⁸ Zu denken ist in diesem Zusammenhang etwa an eine finanzielle Beteiligung der Vorgesetzten oder Gutachter an den Prämien der von ihnen bearbeiteten Verbesserungsvorschläge. Auch wenn eine solche Zahlung nicht zu Lasten des Einreichers geht (auf eine Prämienkürzung also verzichtet wird) und die Unternehmung die zusätzliche finanzielle Belastung als akzeptabel einstuft, ist die Akzeptanz einer derartigen Regelung im Kreise der Mitarbeiter nicht selbstverständlich; Insbesondere wenn die Be-

¹²⁵ Ähnliche Vorgehensweisen sind auch in anderen Unternehmungen vorgesehen. Vgl. für viele Geisler, 1991, S. 630 ff.

¹²⁶ So weist Bessoth zu Recht darauf hin, daß die Betonung eines Statusunterschiedes, durch eine um 10 - 20% erhöhte Prämie für Mitarbeiter der untersten Hierarchieebene, für die Betroffenen vielleicht gar nicht motivationsfördernd ist. Vgl. Bessoth, 1975, S. 185. Vgl. auch Bumann, 1991, S. 221.

¹²⁷ Siehe dazu auch die Ausführungen unter B.3.1.1.

¹²⁸ Vgl. auch Freimuth, 1987, S. 29 ff. und Klaus, 1987, S. 33 ff.

ziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten eher gespannt ist, können sich dysfunktionale Reaktionen ergeben.

4.2.1.2. Nicht-monetäre Anreize

Neben der Geldprämie finden als materielle Komponente von Anreizsystemen für das Vorschlagswesen auch Sachprämien Anwendung. Besondere Bedeutung fällt dieser Prämienart insoweit zu, als Sachpreise häufig als Sonderprämien einen zusätzlichen Anreiz für die Teilnahme am Vorschlagswesen darstellen. Teilweise übersteigt der Gegenwert solcher Prämien den Wert der für den Vorschlag erhaltenen Geldprämie um ein Vielfaches. So nimmt z.B. AGFA quartalsmäßig Sonderverlosungen unter allen Einreichern von Verbesserungsvorschlägen vor, bei denen etwa Fotokameras oder hochwertiges Filmmaterial gewonnen werden kann. Exklusive Sachprämien können aber auch an die Stelle einer monetären Prämie treten: So setzt etwa die Audi AG die Nutzung eines Firmenwagens für eine begrenzte Zeit als Prämie aus.¹²⁹ Bei derartigen Prämien kommt dann zum materiellen Wert immer auch ein immaterieller Wert (etwa durch den Prestigegewinn) hinzu.¹³⁰

Darüber hinaus sind aber auch geringerwertige Sachpreise erfolgversprechend einsetzbar: Dabei ist zunächst an die Gewährung von Anerkennungsprämien für die Einreicher von abgelehnten Verbesserungsvorschlägen zu denken. Auf diese Weise kann Resignation vorgebeugt und unternehmungsseitig die Bedeutung *aller* Vorschläge im Sinne eines iterativen Verbesserungsprozesses betont werden. Weitere Ansatzpunkte für den Einsatz von Sachprämien bietet die Belohnung aller Erst- oder Vielfacheinreicher. Besonders die Schaffung von Anreizen für Ersteinreicher ist dabei wesentlich, da eine nähere Analyse der Beteiligungsquoten häufig ergibt, daß ein großer Teil der insgesamt in einer Unternehmung eingereichten Vorschläge auf relativ wenige Belegschaftsmitglieder als Mehrfacheinreicher zurückgeht. Ausgehend von der Zielsetzung, möglichst alle Unternehmungsmitglieder am angestrebten kontinuierlichen Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozeß zu beteiligen, kann aber eine derartige Einreicherstruktur nicht als zufriedenstellend angesehen werden.

¹²⁹ Vgl. Steinkircher, 1988, S. 149.

¹³⁰ Vgl. Bumann, 1991, S. 223 f.

Im Zusammenhang mit der Gewährung von Sachprämien stellt sich allerdings ein generelles Problem, das insbesondere bei höherwertigen Sachpreisen nicht unterschätzt werden darf: Die erhaltenen Sachpreise müssen vom Begünstigten als geldwerter Vorteil versteuert werden - auch wenn der Einreicher die Sachprämie nur als Extra betrachtet, ihr aber ansonsten keine größere Bedeutung beimißt. Durch eine entsprechende - zeitlich meistens dem Erhalt der Sachprämie nachgelagerte - finanzielle Belastung verwandelt sich der ursprünglich motivationsfördernde Aspekt auch schnell ins Gegenteil. Bezüglich einer Versteuerung der Prämien durch den Arbeitgeber gelten die Ausführungen für die Geldprämie analog.

4.2.2. Immaterielles Anreizsystem

Obwohl es sich bei den Prämienzahlungen für Verbesserungsvorschläge um ein Zusatzeinkommen handelt, mit dessen Gewährung immer auch eine Anerkennung der erbrachten Leistung verbunden ist, sind mit Geld- und Sachprämien nicht alle Bedürfnisse der Einreicher zu befriedigen.¹³¹

Wesentlicher Anreiz für die Teilnahme am Vorschlagswesen ist zusätzlich die persönliche Anerkennung, die dem Einreicher zumindest dann zuteil wird, wenn sein Vorschlag angenommen wird. Diese Anerkennung kann sowohl von Kollegen als auch von (höheren) Vorgesetzten kommen. Ob und in welchem Maße der Einreicher die von ihm angestrebte Anerkennung erhält, hängt auch von der Unternehmungskultur ab.¹³² Von besonderer Bedeutung ist dabei - wie oben bereits ausführlich dargelegt - das Verhalten der Unternehmensleitung und der höheren Führungskräfte. Zum einen hat die (regelmäßige) Teilnahme dieses Personenkreises an Ehrungen oder Prämienübergaben einen hohen direkten Belohnungseffekt für Einreicher, die nach persönlicher Anerkennung streben, zum anderen wird so eine entsprechend positive Aufnahme der Vorschlagstätigkeit durch Kollegen und Vorgesetzte der Einreicher begünstigt.

Weitere immaterielle Anreize ergeben sich, wenn das BWV als Instrument der Personalentwicklung und der innerbetrieblichen Personalauswahl Anwendung

¹³¹ Vgl. Thom, 1996, S. 67.

¹³² Andererseits ist das diesbezügliche Verhalten seinerseits ein wesentlicher Indikator der vorherrschenden Kultur. Siehe dazu auch die Ausführungen zur Unternehmungskultur unter E.4.1.

findet.¹³³ Werden Mitarbeiter, die wiederholt und erfolgreich am Vorschlagswesen teilnehmen, bei der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt und/oder gilt die erfolgreiche Teilnahme am Vorschlagswesen als Beurteilungs- und damit auch Beförderungskriterium, so kann dadurch dem Streben der Mitarbeiter nach Karriere und Prestige entsprochen werden. Ferner lassen sich diese Überlegungen ebenso auf die Vorgesetzten übertragen: So könnte das Vorschlagsverhalten der Mitarbeiter als ein Beurteilungskriterium für Vorgesetzte bei deren regelmäßiger Beurteilung herangezogen werden.

Als Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen wurden oben außerdem das Streben nach Arbeitserleichterung und Arbeitssicherheit sowie das Bemühen um die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes genannt. Ein Anreiz für die Einbringung von Verbesserungsvorschlägen, die Arbeitserleichterungen oder die Arbeitssicherheit betreffen, ist vor allem eine hohe Annahmequote für derartige Vorschläge. Nur wenn nicht eine Vielzahl von diesbezüglichen Vorschlägen - etwa mit dem Hinweis auf zu hohe Bearbeitungs- oder Umstellungskosten - abgelehnt wird, kann mit einer verstärkten Tätigkeit der Einreicher in diesem Bereich gerechnet werden. Das Idee-Fix-Projekt trägt dieser Notwendigkeit durch die nachhaltig gesenkte Mindestprämie Rechnung, da somit ein wesentlicher Kostenfaktor für derartige Vorschläge (die keine direkt berechenbaren Einsparungen bringen) entfällt. Dies ist auch insoweit konsequent, als speziell diese Vorschläge meistens den unmittelbaren Arbeitsbereich des Einreichers betreffen und er deshalb direkt von der Umsetzung profitiert - die Höhe der Prämie rückt dabei in der Regel in den Hintergrund.

Während Verbesserungen der Arbeitssicherheit und Maßnahmen der Arbeitserleichterung durch spezielle Sonderaktionen oder begleitende Programme zusätzlich unterstützt werden können,¹³⁴ ist die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes für den Einreicher ein eher abstrakter oder sehr hypothetischer Vorgang. Die Kausalität, durch eingereichte Verbesserungsvorschläge den Leistungserstellungsprozeß und damit die Effizienz der Unternehmung zu verbessern und so auch letztlich den Fortbestand des eigenen Arbeitsplatzes zu sichern, ist oft nicht offensichtlich. Deutlich problematischer ist die Situation bei

¹³³ Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt B.2.2.3.

¹³⁴ Bei AGFA wurde beispielsweise zur Verbesserung der Arbeitssicherheit das sogenannte STOP-Programm eingeführt, das die Mitarbeiter dazu anhalten soll, ihre täglichen (routinisierten) Arbeitsschritte auf mögliche Gefahrenquellen hin zu untersuchen und erkannte Gefahren zu beseitigen.

Vorschlägen, bei denen der Einreicher befürchten muß, daß der eigene Arbeitsplatz oder der eines Kollegen nach der Umsetzung überflüssig wird und deshalb im Zuge der Rationalisierung wegfällt. Anreize dafür, auch solche Vorschläge einzureichen, sind schwer zu schaffen. Letztlich kann hier von Unternehmungsseite nur der strikte Grundsatz kommuniziert und vor allem eingehalten werden, daß es aufgrund von Verbesserungsvorschlägen weder unmittelbar noch mittelbar zu Entlassungen kommt. Von dieser Garantie hängen für die Unternehmung eine nicht zu unterschätzende Zahl von Vorschlägen mit umfangreichem Einsparungspotential ab - auch über die Einsparung von Personalkosten hinaus.

4.3. Werbung für das Vorschlagswesen

Ein funktionierendes Vorschlagswesen bedarf der fortlaufenden Unterstützung durch gezielte Werbemaßnahmen.¹³⁵ Basis für einen erfolversprechenden Einsatz werblicher Maßnahmen ist zunächst eine umfassende Information aller Unternehmungsmitglieder über die Funktionsweise des Vorschlagswesens - die eingehende Information steigert die Sensibilität für die sich anschließende Werbung.¹³⁶ Gleichzeitig fällt den Trägern des Vorschlagswesens sowie den Führungskräften die Aufgabe zu, die Mitarbeiter immer wieder zur Teilnahme am Vorschlagswesen aufzufordern und zu motivieren. Dabei gilt es allerdings zwei mögliche Fehlentwicklungen zu verhindern: Zum einen führt eine in Häufigkeit und Intensität übertriebene Aufforderung möglicherweise zur Verweigerungshaltung der Einreicher, und zum anderen sollten die Appelle nicht so abgefaßt sein, daß sich Nichtteilnehmer am BVW diskriminiert fühlen müssen.¹³⁷

¹³⁵ Bereits Höckel weist auf die Notwendigkeit umfangreicher und regelmäßiger Werbemaßnahmen für das BVW hin. Vgl. Höckel, 1972, S. 122 ff. Dort finden sich auch zwei eindrucksvolle Beispiele aus der Praxis, die den Einfluß von BVW-Werbemaßnahmen auf den Eingang von Verbesserungsvorschlägen darstellen.

¹³⁶ Vgl. Bumann, 1991, S. 232 f.

¹³⁷ Im Gegensatz dazu hieß es im Vorspann zur Neuererverordnung, die das Neuererwesen der ehemaligen DDR (als Pendant zum BVW) regelt: "Die Mitarbeit in der Neuererbewegung ist für jeden Werktätigen eine Sache der Ehre und hoher sozialistischer Arbeitsmoral." (zitiert nach Thom, 1991, S. 610 f.). Vgl. zum Neuererwesen auch Elle / Thom, 1989 und Hartmann, 1988.

Darauf aufbauend kann eine Vielzahl von Werbemitteln für das Vorschlagswesen eingesetzt werden. Exemplarisch können die in der Abbildung 15 genannten Werbemittel angeführt werden:¹³⁸

Eingesetzte Werbemittel	Relative Häufigkeit der Anwendung
Hinweise in der Werkszeitung	100,0%
Anschlag am schwarzen Brett	90,9%
Werbeplakate	81,8%
Wettbewerbe und Preisausschreiben ¹³⁹	63,6%
Broschüren und Faltblätter	54,5%
Persönliche Briefe	54,5%
Beilagen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung	54,5%
BVW-Informationen für ausländische Mitarbeiter in ihrer Muttersprache	45,5%
Vorschlagsfibern	45,5%
Ausstellungen von durchgeführten Vorschlägen	18,2%

Abb. 15: Genutzte Werbemittel für das Vorschlagswesen
(Quelle: Post / Thom, 1983, S. 42)

AGFA nutzt im Rahmen des Idee-Fix-Projektes ebenfalls nahezu alle der vorstehenden Werbemittel. Plakate und Faltblätter informieren über das Vorschlagswesen sowie insbesondere über Idee-Fix und seine Regeln. Auch auf Betriebsversammlungen ist das Vorschlagswesen regelmäßig ein Thema. Die Werkszeitung "Rhombus" hat zwar keine eigene Rubrik für das BVW, das Vorschlagswesen ist aber dennoch in nahezu jeder Ausgabe dieser alle zwei Monate erscheinenden Zeitung mit einem Artikel vertreten. Kommuniziert werden aber nicht nur allgemeine Hinweise auf das BVW, sondern auch die monatliche

¹³⁸ Post / Thom befragten in ihrer Studie zwar lediglich zwölf Unternehmen. Ihre Bedeutung erhalten die gewonnenen Ergebnisse aber aus der großen Zahl von 509.280 vorschlagsberechtigten Mitarbeitern in diesen Unternehmen. Vgl. Post / Thom, 1983, S. 7 f. Eine noch umfassendere Aufzählung möglicher Werbemittel findet sich bei Bumann, 1991, S. 234.

¹³⁹ Die Grenzen zwischen reinen Werbemaßnahmen und (temporären) Bestandteilen des Anreizsystems sind mitunter fließend. In diesem Zusammenhang sind Wettbewerbe und Preisausschreiben mit eher informativem Charakter Werbemaßnahmen im engeren Sinne, während etwa Wettbewerbe, die Sonderprämien für besonders vorschlagsaktive Abteilungen in Aussicht stellen, als Komponenten des Anreizsystems einzustufen sind, da sie direkt auf eine (erhöhte) Vorschlagseinreichung abzielen.

statistische Auswertung der eingereichten Vorschläge.¹⁴⁰ Durch diese Informationen ist es den Mitarbeitern der einzelnen Abteilungen möglich, ihre Erfolge im BVW in Relation zu den Ergebnissen anderer Abteilungen zu sehen sowie ihren Anteil am Gesamtergebnis des Vorschlagswesens zu beurteilen.

4.4. Begleitende Maßnahmen der Personalentwicklung

Zwischen dem Vorschlagswesen einerseits und der Personalentwicklung andererseits besteht eine grundsätzlich wechselseitige Beziehung.¹⁴¹ Auf die Möglichkeiten, das BVW als Instrument der Personalentwicklung bzw. innerbetrieblichen Auswahl einzusetzen, wurde oben bereits hingewiesen.¹⁴² Im folgenden ist nun zu untersuchen, inwieweit und durch welche konkreten Maßnahmen die Personalentwicklung das BVW unterstützen kann.¹⁴³

4.4.1. Personalentwicklung für Vorgesetzte

Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines erfolgreichen Vorschlagswesens ist - einen entscheidenden Einfluß des Vorgesetzten auf das Vorschlagsverhalten seiner Mitarbeiter vorausgesetzt -, daß sich die Vorgesetzten von dem (weit verbreiteten) vermeintlichen Idealbild eines Vorgesetzten lösen, der alles besser weiß und besser kann als seine Mitarbeiter.¹⁴⁴ Andernfalls steht der Unterstützung der Mitarbeiter bei der Ideengenerierung und -formulierung letztlich immer das eigene Selbstwertgefühl im Wege.¹⁴⁵ Die diesbezüglich notwendige grundsätzliche Einstellungsänderung der Vorgesetzten in der Unternehmung ist ein langwieriger und problematischer Prozeß, der - neben der Beeinflussung durch entsprechendes Auftreten und Verhalten der höheren Führungskräfte und der Unternehmungsleitung - durch spezifische Entwick-

¹⁴⁰ In Aushängen werden jeweils für einzelne Unternehmungsbereiche z.B. die Anzahl der angenommenen Vorschläge des letzten Monats denen des entsprechenden Monats des Vorjahres gegenübergestellt.

¹⁴¹ Vgl. Neubeiser, 1997, S. 199 ff.

¹⁴² Siehe dazu Abschnitt B.2.2.3.

¹⁴³ Dabei ist für die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen grundsätzlich ein konzeptionelles Vorgehen zu fordern. Das heißt, die Maßnahmen müssen einerseits zieladäquat ausgestaltet werden und andererseits untereinander zu einem Gesamtsystem vernetzt werden. Vgl. dazu sowie vertiefend zur Abstimmung möglicher Maßnahmen Berthel, 1995, S. 306 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Richter, 1994, S. 326.

¹⁴⁵ Vgl. Bisani, 1989, S. 161.

lungsmaßnahmen wie Workshops, Seminare oder regelmäßige Informationsveranstaltungen eingeleitet und unterstützt werden kann.¹⁴⁶

Weitere Fähigkeiten, die durch die organisatorischen Veränderungen von Idee-Fix notwendig geworden sind, betreffen die Beurteilung und Prämierung von Vorschlägen. Dabei geht es zunächst um die Vermittlung der Fähigkeit, gute von schlechten Vorschlägen bzw. umsetzbare von nicht-umsetzbaren Vorschlägen zu trennen. Dazu muß der Vorgesetzte in der Lage sein, auch interdisziplinär zu denken und die Tragweite von einzuleitenden Veränderungen im vorhinein zu erkennen - es muß verhindert werden, daß sich für vor- oder nachgelagerte Abteilungen durch die Veränderungen Komplikationen ergeben, die die ursprünglichen Vorteile ausgleichen oder gar überkompensieren. Ist die Entscheidung über die Annahme des Vorschlages für den Einreicher positiv ausgefallen, steht der Vorgesetzte dann vor der Frage einer angemessenen Prämierung. Auch hier muß nicht nur absolute sondern auch relative Gerechtigkeit gewahrt werden - und das möglichst über die Grenzen der jeweiligen Abteilung hinaus.^{147, 148}

Sowohl die Annahmeentscheidung als auch die Entscheidung über die Prämienhöhe sind daher von weitreichender Bedeutung. Der Einreicher kann zwar gegen beide Entscheidungen nach den Regeln von Idee-Fix Widerspruch einlegen und die Bearbeitung des Vorschlages durch die Prüfungskommission des Vorschlagswesens verlangen, wahrscheinlicher ist jedoch die Reaktion, daß der Mitarbeiter den damit verbundenen Aufwand (und/oder die möglichen Konsequenzen durch den Vorgesetzten) scheut und in Zukunft nicht mehr am BWV teilnimmt, da er sich ungerecht behandelt fühlt.

Hinzu kommt, daß die Entscheidungen der Vorgesetzten nicht nur im genannten Sinne richtig sein müssen, sondern sie müssen dem Einreicher auch so überbracht werden, daß besonders im Ablehnungsfall keine Frustration beim

¹⁴⁶ Vgl. Neubeiser, 1997, S. 199 f.

¹⁴⁷ In diesem Zusammenhang dürften sich vor allem regelmäßige Seminare oder Workshops als hilfreich erweisen, in denen die Führungskräfte entsprechende Informationen austauschen und gemeinsame Handlungsrichtlinien festlegen, um dadurch die notwendige einheitliche Beurteilungslinie zu wahren.

¹⁴⁸ Hiermit sind zunächst Ansatzpunkte für Personalentwicklungsmaßnahmen zum Abbau möglicher Fähigkeitsbarrieren angesprochen. Die Vermittlung entsprechender Fach- und Methodenkompetenz bleibt jedoch erfolglos, wenn bei den Vorgesetzten gleichzeitig Willensbarrieren bestehen. Um diese abzubauen, sind ebenfalls spezifische Maßnahmen notwendig.

Mitarbeiter auftritt. Insoweit werden im Zusammenhang mit der Führung von Negativ-Gesprächen nicht nur erhöhte Anforderungen kommunikativer Art an die Führungskräfte gestellt, sondern es ist gleichzeitig auf eine ausgeprägte Motivationsfähigkeit abzuheben.

Neben der Einstellungsänderung obliegt der Personalentwicklung im Rahmen des dezentralisierten Vorschlagswesens somit vor allem die Aufgabe der Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenz. Hier können neben gruppendynamischen Trainingsformen - die etwa aus dem klassischen Sensitivity Training abgeleitet sein könnten - Fallstudien und insbesondere Rollenspiele Anwendung finden. Zur Kenntnisvermittlung eignen sich auch hier Informationsveranstaltungen und Workshops.

4.4.2. Personalentwicklung für Mitarbeiter

Ein funktionierendes Vorschlagswesen basiert auf der Fähigkeit aller Unternehmungsmitglieder, dem betrieblichen Geschehen kritisch gegenüberzustehen und Abläufe und Strukturen immer weiter zu verbessern - dies schließt gerade auch solche Regelungen ein, die bereits routinemäßig befolgt werden. Ein solches Verhalten erfordert auf seiten der Mitarbeiter eine entsprechende grundsätzliche Kritikfähigkeit. Außerdem bedarf es der notwendigen Kreativität zu erkennen, wie der Status-quo in einen verbesserten Zustand überführt werden kann (Ideengenerierung), wenn die Kritik nicht auf der Stufe eines bloßen Fehlerquellenhinweises verbleiben soll. Der entsprechende Einsatz verschiedener Kreativitätstechniken ist allerdings grundsätzlich nur dann erfolgversprechend, wenn eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur den Rahmen für kreative Leistungen bildet.¹⁴⁹

Eine wesentliche Basis für gute Verbesserungsvorschläge ist insbesondere eine weitreichende Kenntnis der innerbetrieblichen Abläufe. Dabei ist dieser Begriff im weitesten Sinne zu verstehen und umfaßt neben der Art und Weise der betrieblichen Leistungserstellung auch das Wissen über Zielsetzungen der Unternehmung, über Produkte, Zulieferer und Kunden. Je mehr Informationen den Mitarbeitern über ihre unmittelbare Arbeitsaufgabe hinaus zur Verfügung stehen, desto besser ist es ihnen möglich, ihre eigene Arbeit im Gesamtzusammenhang zu sehen. Dadurch wird nicht nur die Sinnhaftigkeit der eigenen Tä-

¹⁴⁹ Vgl. zu Methoden und Training von Kreativitätstechniken ausführlich Heidack / Brinkmann, 1987, S. 344 ff.

tigkeit verdeutlicht, sondern das Verständnis für interne Abläufe versetzt die Mitarbeiter in die Lage, zahlreiche mögliche Schwachstellen überhaupt erst zu entdecken. Für diese Zwecke läßt sich z.B. das Job Rotation als Maßnahme der Arbeitsstrukturierung einsetzen. Die dadurch verbreiterte Erfahrungs- und Qualifikationsbasis bietet die Grundlage für zusätzliche Ideen.

Abschließend bleibt anzumerken, daß die Maßnahmen der Personalentwicklung sowohl für Vorgesetzte als auch für Mitarbeiter in der Praxis kaum ausschließlich zur Unterstützung des BVW eingesetzt werden. Es handelt sich bei den genannten Methoden vielmehr um solche, die *auch* für das Vorschlagswesen erfolgversprechend einsetzbar sind. Die Abstimmung mit der Entwicklungsnotwendigkeit für andere Bereiche steht insoweit im Einklang mit der oben geforderten umfassenden Personalentwicklungsplanung.

4.5. Festlegung der Teilnahmeberechtigten

Die Festlegung der Teilnahmeberechtigten am BVW ist zwar keine Maßnahme der Verhaltensbeeinflussung im engeren Sinne. Gleichwohl ist die Bestimmung des Personenkreises, der teilnahme- bzw. prämienberechtigt ist, aber ein weiterer Gestaltungsparameter des Vorschlagswesens für die Unternehmung.¹⁵⁰ Abschließend wird dieser Punkt deshalb an dieser Stelle behandelt.

In der einschlägigen Literatur wird einheitlich ein sehr weit abgesteckter Teilnehmerkreis befürwortet.¹⁵¹ In diesem Sinne sind alle Unternehmungsmitglieder (außer Vorstand bzw. Geschäftsführung) vorschlagsberechtigt, also auch höhere Führungskräfte. Eingeschlossen sind ferner Auszubildende, Teilzeitbeschäftigte, Praktikanten und Werkstudenten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, auch Pensionären und Betriebsexternen (Mitarbeitern von anderen Konzernunternehmungen, Zulieferern und Kunden) das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen zu ermöglichen.

Während die Öffnung des Vorschlagswesens für befristet Beschäftigte, Mitarbeiter im Ruhestand und Betriebsexterne grundsätzlich eher als unproblematisch

¹⁵⁰ Teilweise ist in der Praxis die Beteiligung am Vorschlagswesen für alle Unternehmungsmitglieder möglich, der Erhalt von Prämien für höhere Führungskräfte jedoch ausgeschlossen. Vgl. Bumann, 1991, S. 117.

¹⁵¹ Vgl. Brinkmann / Heidack, 1987, S. 58, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1985, S. 16 und Höckel, 1973, S. 62 ff.

tisch einzustufen ist, ergibt sich speziell für den Einschluß von höheren Führungskräften die folgende Schwierigkeit: Im Hinblick darauf, daß mit der Höhe der hierarchischen Einordnung einer Stelle auch die Schwierigkeit steigt, eine Abgrenzung zwischen solchen Verbesserungen vorzunehmen, deren Umsetzung im Rahmen der dienstlichen Obliegenheiten anzusiedeln ist und solchen, die auch für Führungskräfte eine Sonderleistung darstellen, werden in der Praxis teilweise Einschränkungen des vorschlagsberechtigten Personenkreises vorgenommen.¹⁵² So wählt AGFA die Vertragsstufe V als eingeschlossene Grenze für die Teilnahmeberechtigung am Vorschlagswesen und schließt damit alle außertariflich bezahlten Unternehmungsmitglieder, die als leitende Angestellte fungieren (ab Vertragsstufe Va), von der Teilnahme aus. Ein so definierter Kreis der Prämienberechtigten kann als sehr eng angesehen werden.¹⁵³ Gleichzeitig sind aber im Vorschlagswesen der AGFA sowohl befristet Beschäftigte, Praktikanten und Werksstudenten teilnahmeberechtigt, als auch Mitarbeiter der Mutterunternehmung Bayer AG und anderer Konzernunternehmungen.

Gerade im Zuge der Einbindung des Vorschlagswesens in einen unternehmensweiten Entwicklungsprozeß sollten - unter den Aspekten der Wirtschaftlichkeitsverbesserung und der Innovationsförderung - grundsätzlich aus dem Kreis der prämienberechtigten Arbeitnehmer (wenn überhaupt) möglichst wenige Arbeitnehmer ausgeschlossen werden. In dieser Ausweitung des Teilnehmerkreises sieht Thom für das BVW die Chance, "sich von den konkurrierenden und flankierenden Einrichtungen wie Lernstatt und Qualitätszirkeln in qualitativer Hinsicht abzusetzen."¹⁵⁴

¹⁵² Göhs ermittelte, daß 40% der befragten Unternehmungen derartige Einschränkungen vornehmen, Post / Thom ermittelten eine Quote von 50%. Vgl. Göhs, 1988, S. 146 und Post / Thom, 1983, S. 24. Diese Ergebnisse werden allerdings bei Betrachtung der Ausschlußquote relativiert: So waren von 520.291 Mitarbeitern in den von Post / Thom befragten Unternehmungen 509.280 (und damit 97,88%) vorschlagsberechtigt. Vgl. dazu Post / Thom, 1983, S. 7 f.

¹⁵³ In diesem Sinne auch Thom, 1996, S. 65 f.

¹⁵⁴ Thom, 1996, S. 66. Vgl. in diesem Zusammenhang auch die empirischen Ergebnisse von Post / Thom, die eine deutlich höhere Annahmequote für Unternehmungen ermittelten, bei denen auch Vorschläge von höheren Führungskräften prämiert werden. Die Autoren werten diese Tendenz als Indikator dafür, daß mit der Einbeziehung dieses Personenkreises ein bis dato ungenutztes Potential an kreativen Leistungen erschlossen werden kann. Vgl. Post / Thom, 1983, S. 25 f.

F. Darstellung und Auswertung der empirischen Ergebnisse

Das Kapitel F schließt durch die folgenden Schritte an die Ausführungen der vorangegangenen Kapitel an:

- Deskription der Einflußgrößen der Projekt-Effizienz,
- Deskription der einzelnen Dimensionen der Projekt-Effizienz,
- Explikation der Projekt-Effizienz durch eine Überprüfung der abgeleiteten Hypothesen auf Bewährung.¹

Darauf aufbauend erfolgt dann im Kapitel G die Umsetzung der Ergebnisse in Gestaltungshinweise.

Der Darstellung der Untersuchungsergebnisse vorgeschaltet ist allerdings eine Beschreibung des verwendeten Erhebungsinstrumentariums bzw. der Erhebungskonzeption, damit die Ergebnisse der empirischen Untersuchung nachvollziehbar sind und gegebenenfalls durch die Forschung erweitert werden können.

1. Darstellung der Erhebungskonzeption

Um dem Leser die gewählte Vorgehensweise der empirischen Erhebung zu verdeutlichen, werden im folgenden die Methoden der Datenbegrenzung, der Datenerhebung, der Datenerfassung und der Datenauswertung beschrieben.² In Teilen sind diese in den vorstehenden Kapiteln implizit oder explizit bereits angesprochen worden. Zum besseren Verständnis erscheint es aber dennoch geboten, an dieser Stelle noch einmal die gesamte Konzeption zu skizzieren.

1.1. Datenbegrenzung

Zur Untersuchung eines Objektbereichs oder zur Prüfung von Hypothesen ist es dem Forscher nur selten möglich, alle Elemente einer Grundgesamtheit mit in die Erhebung einzubeziehen. Deshalb ist die Bildung einer Stichprobe als Auswahl von Elementen aus der Grundgesamtheit erforderlich, die dann an Stelle der Grundgesamtheit untersucht wird.³

¹ Vgl. Kubicek, 1975, S. 23.

² Vgl. Döpke, 1986, S. 174.

³ Vgl. Friedrichs, 1990, S. 125.

Der Geltungsbereich des Idee-Fix-Projektes erstreckt sich über sechs Unternehmungsteilbereiche und stellt einen repräsentativen Ausschnitt von AGFA für den interessierenden Zusammenhang dar.⁴ Nur unter dieser Voraussetzung konnten durch den Testlauf Daten erwartet werden, die auch für die Gesamtunternehmung valide sind. Die notwendige Auswahl der Interviewpartner⁵ aus den insgesamt 639 Mitarbeitern dieser Bereiche vollzog sich in der folgenden Weise: Zusammen mit den jeweiligen Abteilungsleitern wählte der Verfasser aus den sechs Unternehmungsbereichen insgesamt 17 Führungskräfte aus, denen jeweils mindestens sechs Mitarbeiter unterstellt sind.⁶ Diese Vorgehensweise erscheint insoweit sinnvoll, als nicht ausgeschlossen werden kann, daß der Umfang der Kontrollspanne Einfluß auf einen Teil der zu untersuchenden Variablen hat.⁷ Anschließend erfolgte eine Auswahl der zu interviewenden Mitarbeiter unter der Maßgabe, Mitarbeiter, die aktiv am Idee-Fix-Projekt teilnehmen, und solche, die sich eher passiv verhalten, jeweils etwa zu gleichen Teilen zu berücksichtigen.⁸ Eine derartige Auswahl ist deshalb sinnvoll, weil die Mitarbeiter zur Analyse der Projekt-Effizienz vor allem in diese beiden Gruppen zerfallen und beide Gruppen so eine ausreichend große Stichprobe für die statistische Auswertung bilden. Zugleich kann dennoch eine Verzerrung der Ergebnisse (insbesondere insoweit sie die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung betreffen) dadurch verhindert werden, daß die Auswahl der Interviewpartner durch die Abteilungsleiter und den Verfasser und nicht etwa durch die jeweiligen Vorgesetzten selbst erfolgte.⁹

⁴ In den Bereichen finden sich Mitarbeiter mit kaufmännischer Ausbildung (Personalabteilung), ausgebildete Handwerker (Ingenieurtechnik 4-1 und 4-2), Chemiefacharbeiter (P3-Emulsionsfabrik) und auch zum Teil angelernte Arbeiter (Logistik).

⁵ Siehe dazu auch die Ausführungen des folgenden Punktes zur Datenerhebung.

⁶ Eine Ausnahme bildeten die beiden Führungskräfte in der Personalabteilung. Hier konnten aufgrund der kleinen Kontrollspannen nur vier bzw. fünf Mitarbeiter befragt werden.

⁷ So ist beispielsweise denkbar, daß Führungskräfte mit einer größeren Anzahl von Mitarbeitern den Umfang der (vermeintlichen) Mehrarbeit durch Idee-Fix eher kritisch beurteilen als ihre Kollegen mit kleinerer Kontrollspanne. Gleichzeitig ist den Führungskräften mit nur wenigen direkt unterstellten Mitarbeitern eine persönliche Unterstützung tendenziell eher möglich, was einen positiven Einfluß auch auf den Informationsstand der Mitarbeiter haben könnte.

⁸ Da bereits im voraus zusätzlich auch Ersatzleute benannt wurden, gelang es, insgesamt 112 Interviews (mit 17 Führungskräften und 95 Mitarbeitern) zu führen, was einem Anteil von 17,53% entspricht.

⁹ Die tatsächliche Teilnahme an der Befragung war aber selbstverständlich absolut freiwillig.

1.2. Datenerhebung

Der Aufbau der Untersuchung erfordert - wie in Kapitel E bereits erwähnt - die Konzeption von zwei Fragebogen, nämlich einen für die Gruppe der Führungskräfte und einen für die Mitarbeiter. Der Inhalt der Fragebogen ist weitestgehend die methodische Resultante des Konzeptionsrahmens.¹⁰

Der Fragebogen für Führungskräfte umfaßt drei Teile:

- persönliche Angaben (inklusive der Erfassung der Abteilung und der Position sowie der Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter),
- allgemeine Fragen zum Vorschlagswesen bzw. zu Idee-Fix sowie
- spezielle Fragen zu Veränderungen durch Idee-Fix und Schwächenanalyse.

Soweit wie möglich ist der Fragebogen für Mitarbeiter analog aufgebaut. Hinzu kommt aber ein weiterer Themenkomplex betreffend die Empfindungen des Arbeitsumfelds anhand der Beurteilung der Arbeitssituation und der Eigenschaften und Verhaltensweisen des Vorgesetzten. Die Fragestellungen der drei anderen Teile bedurften lediglich einer positionsbedingten Modifikation der Formulierung. Damit ergibt sich für die Mitarbeiter ein Fragebogen, der aus den folgenden Teilen besteht:

- persönliche Angaben (inklusive der Erfassung des Vorgesetzten und der Dauer der Abteilungszugehörigkeit),
- Fragen zur Arbeitssituation und zum Vorgesetzten (-verhalten),
- allgemeine Fragen zum Vorschlagswesen bzw. zu Idee-Fix sowie
- spezielle Fragen zu Veränderungen durch Idee-Fix und Schwächenanalyse.

Die Entscheidung dafür, den Fragebogen im Rahmen eines standardisierten Interviews und nicht etwa im Zuge einer schriftlichen Befragung zu verwenden, wurde vor dem Hintergrund der folgenden Überlegungen getroffen: Trotz des grundsätzlichen Bemühens um einen kurzen Fragebogen ist es aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge unumgänglich, eine Vielzahl von Aspekten abzufragen, wenn nicht wesentliche Gesichtspunkte unberücksichtigt bleiben sollen. Ein Interview verhindert insoweit, daß eine Vielzahl der Fragebogen unvollständig ausgefüllt zurückgegeben werden und damit (wenn überhaupt)

¹⁰ Siehe Abbildung 13.

nur eingeschränkt auswertbar sind.¹¹ Ein Interview schafft überdies die Möglichkeit sicherzustellen, daß der Befragte Gegenstand und Zielrichtung der Frage richtig verstanden hat und trägt dadurch zur Reliabilität der erhobenen Daten bei.¹² Außerdem verhindert ein Einzel-Interview, daß der Antwortende den Fragebogen nicht alleine und selbständig ausfüllt, sondern durch die Gegenwart von Dritten in seinem Antwortverhalten beeinflusst wird (Unkontrollierbarkeit der Erhebungssituation).¹³ Insbesondere dieser letzte Punkt sprach - trotz des deutlich geringeren Zeitbedarfs - auch gegen die Durchführung von Gruppeninterviews.

Problematische Punkte eines Interviews sind regelmäßig der Interviewer selbst und die spezifische Erhebungssituation, die sich von der eines normalen Gesprächs durch ein hohes Maß an Reglementiertheit unterscheidet.¹⁴ Um den Einfluß des Interviewers so klein wie möglich zu halten, wurde darauf verzichtet, neben dem Verfasser noch weitere Interviewer einzusetzen - eine Verzerrung des Antwortverhaltens durch eine unterschiedliche Frageninterpretation kann so vermieden werden. Auch der zweite Problembereich kann letztlich auf den Interviewer zurückgeführt, aber auch von diesem positiv beeinflusst werden. Das Bemühen um eine ungezwungene Gesprächsatmosphäre führt zwar auf der einen Seite zu einer Erhöhung des Zeitbedarfs pro Interview,¹⁵ schafft andererseits aber die Möglichkeit, eventuell zusätzliche interessante Aspekte aufzudecken. Einer möglichen Antworttendenz zu "sozialer Erwünschtheit" wurde versucht, bereits mit der Formulierung der Fragen entgegenzuwirken.¹⁶

Die eigentliche Erhebung begann Anfang Januar 1997 mit einem Pretest der beiden Fragebogen. Im Rahmen eines Pretest ist ein Fragebogen im Hinblick auf Verständlichkeit und Klarheit der verwendeten Fragestellungen zu prüfen.

¹¹ Die Länge des Fragebogens für eine schriftliche Befragung hätte - wegen der notwendigen Erläuterungen und der Hinweise zum Ausfüllen (eventuell unter Zuhilfenahme von Beispielen) - den Fragebogen noch zusätzlich verlängert und den angesprochenen Effekt dadurch noch verstärkt.

¹² Vgl. Witte, 1980, Sp. 620.

¹³ Vgl. zu Nachteilen der schriftlichen Befragung auch Friedrichs, 1990, S. 237.

¹⁴ Vgl. Friedrichs, 1990, S. 215.

¹⁵ Dieser lag mit durchschnittlich etwa 50 Minuten dann auch recht hoch, aber durchaus im akzeptablen Bereich. Vgl. Friedrichs, 1990, S. 214, der 60 Minuten, im Ausnahmefall bis zu 90 Minuten, als Obergrenze angibt.

¹⁶ So sind in diesbezüglich kritischen Fragen grundsätzlich keine Selbst- sondern Allgemein-diagnosen gefordert. Vgl. insgesamt zur Erhebungssituation in Interviews Friedrichs, 1990, S. 215 ff.

Im Verlaufe der Interviews mit zwei Führungskräften und drei Mitarbeitern erwiesen sich die Fragestellungen als problemlos und die erhaltenen Antworten als auswertbar. Erforderlich waren lediglich kleinere stilistische Änderungen, die zusätzliche Erklärungen im Interview überflüssig machten, sowie einzelne Kürzungen.

Die Einzel-Interviews wurde dann auf Grundlage dieses Fragebogens an insgesamt 18 Tagen in der Zeit vom 22. Januar bis zum 7. März 1997 im Stammsitz Leverkusen der AGFA-Gevaert AG bzw. im Lager in Langenfeld durchgeführt.¹⁷ Es wurde zu diesem Zweck immer ein Besprechungsraum zur Verfügung gestellt, so daß den Befragten auch insoweit völlige Anonymität zugesichert werden konnte.

Nach Abschluß der Befragung lagen dann insgesamt 112 ausgefüllte und auswertbare Fragebogen vor, von denen 17 mit Führungskräften und 95 mit Mitarbeitern ausgefüllt worden waren.¹⁸

1.3. Datenerfassung

Der dreigeteilte Fragebogen für Führungskräfte umfaßt 20 Fragen bzw. 77 Items, die sich auf die einzelnen Variablen wie folgt verteilen:

- zur Beschreibung der Eigenschaften der Führungskräfte: 34 Items; Fragen 1 - 12 und 14,
- zur Beschreibung der Eigenschaften der Mitarbeiter: 8 Items; Frage 19,
- zur Beschreibung der Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung: 23 Items; Fragen 13, 19 und 20,
- zur Beschreibung der Projekt-Effizienz: 12 Items; Fragen 15, 16, 17, 18 und 19.

¹⁷ Der Ablauf der Gespräche war dabei folgender: Nachdem der Verfasser sich und das Ziel seiner Arbeit kurz vorgestellt und dem Interviewpartner für sein Erscheinen gedankt hatte, erhielt der Befragte einen Fragebogen zum Mitlesen. Dem Befragten wurden dann vom Verfasser die einzelnen Fragen laut vorgelesen. Die Antworten notierte dann der Verfasser auf einem zweiten Fragebogen. Bemerkungen, die über die Antwort auf eine Frage hinausgingen, wurden am Ende des Fragebogens notiert. Nach Abschluß des Interviews erfolgte ein nochmaliger Dank an den Befragten für seine Mitarbeit.

¹⁸ Die genannte Anzahl von Fragebogen ist grundsätzlich auch die Grundlage der Berechnungen im Rahmen der Datenauswertung (vgl. unten F.1.4.). Da sich jedoch in einigen Ausnahmefällen nicht alle befragten Unternehmungsmitglieder in der Lage sahen, jede Frage des Fragebogens zu beantworten, kann sich die Basis für die Berechnungen teilweise geringfügig nach unten verschieben.

Im Fragebogen für Mitarbeiter finden sich 22 Fragen bzw. 104 Items:

- zur Beschreibung der Strukturdimensionen 12 Items; Frage 6,
- zur Beschreibung der Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskräfte: 12 Items; Fragen 7, 19 und 21,
- zur Beschreibung der Eigenschaften der Mitarbeiter: 39 Items; Fragen 1 - 5, 8, 9, 11, 15 und 21,
- zur Beschreibung der Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung: 24 Items; Fragen 10, 12, 13, 14, 21 und 22,
- zur Beschreibung der Projekt-Effizienz: 17 Items; Fragen 9, 16, 17, 18 und 20.

Die Abbildung der Antworten erfolgt in Nominal-, Rating- und Absolutskalen, also sowohl auf nominalem, ordinalem als auch metrischem Meßniveau. Die in den Fragebogen enthaltenen offenen Fragen (im Fragebogen für Führungskräfte drei Fragen, im Fragebogen für Mitarbeiter vier Fragen) dienen zunächst der Erfassung nicht berücksichtigter Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung. Darüber hinaus erleichtern die Begründung einer Antwort und zusätzlich gelieferte Informationen die Interpretation der Daten im Rahmen der nachfolgend skizzierten Datenauswertung.

1.4. Datenauswertung

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt in den angegebenen Schritten: Deskription der Einflußgrößen und der einzelnen Dimensionen der Projekt-Effizienz, Explikation der Projekt-Effizienz durch eine Überprüfung der abgeleiteten Hypothesen auf Bewährung und (im folgenden Kapitel G) Umsetzung der Ergebnisse in Form von Gestaltungshinweisen.

Da die einzelnen Variablen durch eine Reihe von Indikatoren gemessen werden und jeder Indikator nur einen Teil des zu messenden Sachverhalts darstellt, ist für die Hypothesenprüfung eine Aggregation dieser Indikatoren über eine Indexbildung notwendig. Dazu werden den Antwortausprägungen jeweils Zahlenwerte zugeordnet, die sich logisch aus dem Untersuchungskontext

ergeben.¹⁹ Die erfolgte Zuordnung wird im Rahmen der Darstellung der einzelnen Variablen jeweils angegeben.

Die angewendeten statistischen Verfahren (χ^2 -Test, Fisher-Test, interspezifischer Assoziationskoeffizient nach Cole und Pearsons Phi-Koeffizient) dienen der Überprüfung und Beschreibung von Abhängigkeiten zwischen den einzelnen unabhängigen Variablen einerseits und der Projekt-Effizienz als abhängiger Variable andererseits. Dabei erfolgt die Prüfung von Zusammenhängen jeweils auf einem - in der sozialwissenschaftlichen Forschung üblichen - Signifikanzniveau von $\alpha \leq 0,05$. Zusätzlich wird auf Zusammenhänge auf einem Signifikanzniveau von $\alpha \leq 0,10$ hingewiesen, die diesbezüglichen Hypothesen sind aber aufgrund der zu hohen Irrtumswahrscheinlichkeit abzulehnen.

Zum besseren Verständnis der Auswertung erfolgt nachstehend zunächst eine allgemeine, exkursartige Darstellung der grundsätzlichen Vorgehensweise bei der Berechnung der verwendeten statistischen Werte:²⁰ Bei den Zusammenhangsanalysen werden die Gruppen der Führungskräfte und Mitarbeiter jeweils in zwei Gruppen aufgespalten. Die eine Gruppe zeichnet sich durch eine - gemessen am Mittelwert der jeweiligen Grundgesamtheit - starke, die zweite Gruppe durch eine vergleichsweise schwache Ausprägung der interessierenden unabhängigen Variable aus. Anschließend werden für beide Gruppen jeweils die Ausprägungen der abhängigen Variable untersucht und die Ergebnisse alsdann in eine Vier-Felder-Tafel übertragen (siehe Tabelle 1). Auf

¹⁹ Eine Addition von Skalenwerten ist grundsätzlich nicht unproblematisch, vgl. etwa Brinkmann, 1989, S. 29 ff. Dennoch werden additive Skalenwerte in nahezu jeder Organisationsuntersuchung der sozial- und betriebswirtschaftlichen Forschung verwendet. Vgl. Witte, 1980, Sp. 617. Die additive Verknüpfung der Zahlenwerte schlägt auch Friedrichs, 1990, S. 167 f. vor. Es erfolgt deshalb keine weitere Problematisierung der Skalenaddition.

²⁰ Da die einzelnen Verfahren in der einschlägigen Literatur hinreichend beschrieben sind, kann hier auf eine *detaillierte* Darstellung allerdings verzichtet werden. Der geneigte Leser findet diese Angaben aber beispielsweise bei Lienert, 1986, Bosch, 1992, Hartung, 1985, Clauß / Ebner, 1975 und Backhaus / Erichson / Plinke / Weiber, 1994 sowie in der dort jeweils angegebenen Literatur.

Grundlage dieser Vier-Felder-Tafel erfolgt dann die Berechnung der χ^2 - bzw. der p-Werte (Fisher-Test).²¹

	Summe der Antworten mit niedriger Ausprä- gung der abhängigen Variable	Summe der Antworten mit hoher Ausprägung der abhängigen Variable	
Summe der Antworten mit niedriger Ausprä- gung der unabhä- ngigen Variable	A	B	A + B
Summe der Antworten mit hoher Ausprägung der unabhä- ngigen Variable	C	D	C + D
	A + C	B + D	N

Tab. 1: Beispiel für eine Vier-Felder-Tafel

Die Berechnung der χ^2 -Werte erfolgt anhand der folgenden Formel:²²

$$\chi^2 = \frac{N \cdot (A \cdot D - B \cdot C)^2}{(A + B) \cdot (C + D) \cdot (A + C) \cdot (B + D)}$$

²¹ Die Entscheidung für einen der beiden Tests basiert dabei auf der Größe des jeweils zur Verfügung stehenden Stichprobenumfangs: Nur bei $N > 60$ ist eine uneingeschränkte Verwendung der χ^2 -Formel zulässig, für $20 \leq N \leq 60$ sollte die Yates-Korrekturformel Anwendung finden. Überall dort, wo $N < 20$ ist, muß der Fisher-Test verwendet werden. Vgl. dazu Bosch, 1992, S. 388, Hartung, 1985, S. 414 und Backhaus / Erichson / Plinke / Weiber, 1994, S. 176. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, daß alle Hypothesen, die sich auf die Effizienz-Einschätzungen der Führungskräfte beziehen, mittels des Fisher-Tests geprüft werden. Für die Hypothesen, die sich auf die Projekt-Effizienz aus Sicht der Mitarbeiter beziehen, erfolgt hingegen eine Beurteilung anhand des χ^2 -Tests. Auf die Verwendung der Yates-Korrektur kann verzichtet werden, da der Stichprobenumfang in diesen Fällen immer deutlich über 60 Einheiten liegt und deshalb eine Verwendung der Korrektur nur marginal unterschiedliche Werte, letztlich aber keine anderen Ergebnisse bringt.

²² Vgl. Lienert, 1986, S. 170.

Bei der Durchführung des χ^2 -Tests lautet die Nullhypothese (H^0) jeweils, daß die Verteilung der abhängigen Variable unabhängig ist von der Verteilung der unabhängigen Variable. Die Gegenhypothese H^1 lautet andererseits, daß zwischen unabhängiger und abhängiger Variable ein Zusammenhang besteht. Die bei der Hypothesengenerierung im vorstehenden Kapitel behauptete Abhängigkeit ist also jeweils Inhalt der Gegenhypothese H^1 und kann deshalb immer dann als vorläufig bewährt angesehen werden, wenn die Nullhypothese abzulehnen ist.

Das nach der obigen Formel errechnete χ^2 hat eine Stichprobenverteilung, die annähernd durch eine Chi-Quadrat-Verteilung mit einem Freiheitsgrad ersetzt werden kann. Wenn nun die Teststatistik einen dem Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$ entsprechenden Wert der χ^2 -Tabelle überschreitet, so ist die Nullhypothese H^0 - mit der festgelegten Irrtumswahrscheinlichkeit von hier maximal 5% - zu verwerfen und die Gegenhypothese anzunehmen. Als Vergleichswert ergibt sich aus der Tabelle der χ^2 -Verteilung der Wert von 3,84.²³ Die Nullhypothese ist daher immer dann abzulehnen, wenn sich ein $\chi^2 > 3,84$ ergibt.

Ist die Bedingung einer hinreichend großen Grundgesamtheit ($N \geq 20$) nicht erfüllt, so muß die Signifikanzprüfung auf Grundlage des Fisher-Tests erfolgen. Die Berechnungsformel für die p-Werte lautet:²⁴

$$p = \frac{(A + B)! (C + D)! (A + C)! (B + D)!}{N! A! B! C! D!}$$

Der so berechnete p-Wert gibt die Wahrscheinlichkeit dafür an, daß - bei gegebenen Randsummen - die Vier-Felder-Matrix genau die vorliegende Verteilung aufweist. Die Wahrscheinlichkeit, daß bei Bestehen einer Proportionalität zu den Randsummen (H^0) die beobachtete oder eine noch extremere Verteilung zustande kommt, ergibt sich dann durch die Addition der jeweiligen Einzelwahrscheinlichkeiten. Liegt diese Summe (also der Wert der Wahrschein-

²³ Die Vertafelung der Signifikanzschranken der χ^2 -Verteilung findet sich z.B. bei Lienert, 1975, S. 5 ff. und bei Bamberg / Baur, 1989, S. 316 ff.

²⁴ Vgl. Lienert, 1986, S. 172.

lichkeitsfunktion) unterhalb des für α geforderten Signifikanzniveaus von 0,05, so wird die Nullhypothese zugunsten von H^1 zurückgewiesen.²⁵

Der χ^2 -Test und der Fisher-Test geben nun allerdings lediglich das Vorhandensein bzw. Nicht-Vorhandensein eines Zusammenhanges an, diese Ergebnisse sagen jedoch noch nichts über die Richtung oder die Stärke des gemessenen Zusammenhanges aus. Diese Informationen liefert die Berechnung des interspezifischen Assoziationskoeffizienten (nach Cole). Der Koeffizient kann Werte zwischen -1 und 1 annehmen, wobei ein positiver Wert - bezogen auf die Tabelle 1 - einen Zusammenhang in der Weise indiziert, daß die Höhe der Ausprägungen der unabhängigen Variable positiv mit der Höhe der Ausprägungen der abhängigen Variable korreliert ist, während ein negativer Wert auch eine negative Korrelation anzeigt. Der Colesche Koeffizient ist bei positiver Assoziation ($A \cdot D > B \cdot C$) definiert als

$$C_{AB} = \frac{(A \cdot D - B \cdot C)}{N \cdot \text{Min}(B; C) + (A \cdot D - B \cdot C)}$$

Bei negativer Assoziation ($A \cdot D < B \cdot C$) berechnet sich der Koeffizient wie folgt:

$$C_{AB} = \frac{(A \cdot D - B \cdot C)}{N \cdot \text{Min}(A; D) - (A \cdot D - B \cdot C)}$$

Dabei bedeutet $\text{Min}(A; D)$ bzw. $\text{Min}(B; C)$, daß der jeweils kleinere der beiden Werte einzusetzen ist.²⁶

²⁵ Im Gegensatz zum Ergebnis des χ^2 -Tests ist die Hypothese durch das Ergebnis des Fisher-Tests somit einseitig geprüft. Dadurch sind die Ergebnisse des Fisher-Tests aussagekräftiger als die des χ^2 -Tests. Um dennoch eine Vergleichbarkeit der Hypothesenprüfungen zu erreichen, wird mit Hilfe der Binomialverteilung unter Excel der Fisher-Test EDV-gestützt für *alle* Hypothesen durchgeführt. Eine entsprechende Übersicht befindet sich im Anhang in Anlage 4. Die Abweichungen zu den - wegen der besseren Kontrollierbarkeit im Vergleich zu computergestützten Rechnungen - von Hand berechneten Signifikanzen sind jedoch erwartungsgemäß nur marginal. Hinsichtlich der Annahme oder Ablehnung der einzelnen Hypothesen wirken sich die Ergebnisse nicht aus.

²⁶ Vgl. dazu insgesamt Lienert, 1986, S. 538.

Der so ermittelte Zusammenhang ist umso stärker, je größer C_{AB} dem Betrage nach ist. Die Extremwerte 1 bzw. -1 nimmt der Colesche Koeffizient aber nur an, wenn eines der vier Matrixfelder nicht besetzt ist und dadurch der Ausdruck $\text{Min}(A; D)$ bzw. $\text{Min}(B; C)$ gleich Null wird. Dies ist gleichzeitig der Schwachpunkt des interspezifischen Assoziationskoeffizienten, da er den Zusammenhang zweier Merkmale überschätzt, wenn eines der vier Felder nur sehr gering oder gar nicht besetzt ist. *Lienert* schlägt deshalb vor, den Coleschen Koeffizienten bei derartigen Verteilungen nicht anzuwenden.²⁷ In diesen Fällen wird deshalb in der vorliegenden Arbeit der Pearson-Phi-Koeffizient verwendet, der sich wie folgt berechnet:²⁸

$$\Phi = \frac{(A \cdot D - B \cdot C)}{\sqrt{(A + B) \cdot (C + D) \cdot (A + C) \cdot (B + D)}}$$

Die statistische Prüfung der aufgestellten Hypothesen und die Interpretation der ermittelten Beziehungen vollzieht sich demnach in zwei Schritten. Zunächst wird - je nach Umfang der Stichprobe - mittels des χ^2 -Tests bzw. des Fisher-Tests geprüft, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable besteht. Anschließend wird die Richtung und die Stärke des Zusammenhanges anhand des interspezifischen Assoziationskoeffizienten bzw. des Phi-Koeffizienten beurteilt.

Die Erhebungskonzeption ist in der nachstehenden Abbildung 16 noch einmal im Überblick dargestellt.

²⁷ Vgl. *Lienert*, 1986, S. 538.

²⁸ Dabei muß allerdings beachtet werden, daß der Phi-Koeffizient für die genannten Fälle den bestehenden Zusammenhang tendenziell unterschätzt, was jedoch im Sinne seriöser Ergebnisse eher akzeptabel ist.

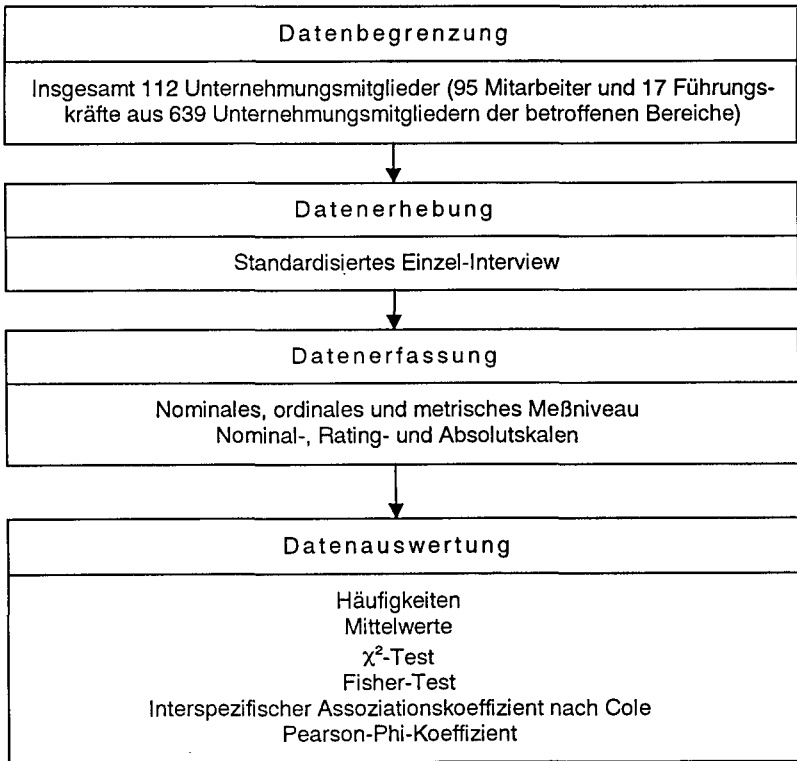


Abb. 16: Erhebungskonzeption der eigenen empirischen Untersuchung

2. Deskription der Einflußgrößen der Projekt-Effizienz

Für die Anwendung der beschriebenen Testverfahren zur Hypothesenprüfung ist eine Dichotomisierung der Mitarbeiter bzw. der Führungskräfte hinsichtlich der Stärke der Ausprägung der einzelnen abhängigen Variablen notwendig. Die Verwendung des Mittelwertes zur Grenzziehung ist sinnvoll, da der Mittelwert als Grenze - für den vergleichsweise geringen Datenumfang - eher eine annähernd gleiche Stärke der beiden Gruppen garantiert als etwa der Modus.²⁹ Eine ungefähr gleiche Anzahl von Mitarbeitern pro Gruppe ist vor allem wichtig

²⁹ Hinzu kommt - wie auch beim Median - das Problem, diejenigen Ausprägungen einer der beiden Gruppen zuzuordnen, die mit dem jeweiligen Modus oder Median identisch sind.

für eine zuverlässige Interpretation der Korrelationsmaße, da eine stark ungleichgewichtige Verteilung der Randsummen - ähnlich wie eine Nicht-Besetzung eines Matrixfeldes - dazu führt, daß der interspezifische Assoziationskoeffizient den bestehenden Zusammenhang überschätzt.³⁰

2.1. Ausprägungen der Strukturdimensionen

Als Dimensionen der Organisationsstruktur wurden die Spezialisierung, die Programmierung bzw. Formalisierung (unterteilt in Stellenkodifizierung und Regelung der Rechte und Pflichten) sowie die Zentralisierung bzw. Dezentralisierung untersucht. Der Ausprägungsgrad der Strukturdimensionen ergibt sich durch eine Punktwertzuordnung zu den jeweils drei Items einer Variable. Die Punktwerte liegen für jedes fünfstufig-skalierte Item zwischen eins und fünf, so daß hohe Punktwerte eine als stark empfundene Ausprägung anzeigen, niedrige Punktwerte hingegen eine schwache Ausprägung. Die Addition der Punkte kann demnach Werte zwischen mindestens drei und höchstens fünfzehn Punkten annehmen.

2.1.1 Spezialisierung

Die Beurteilung der Mitarbeiter hinsichtlich der Spezialisierung ihres Arbeitsplatzes bringt folgende Ergebnisse:

	Spezialisierungsgrad													
	niedrig							hoch						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Anzahl der Mitarbeiter	2	3	4	9	15	12	14	15	11	7	2	1	-	

Tab. 2: Verteilung der Mitarbeiter nach Spezialisierungsgrad

Die Tabelle 2 zeigt eine gleichmäßige Aufteilung der Mitarbeiter nach der von ihnen empfundenen Spezialisierung ihrer Tätigkeit. Die Dichotomisierung der Mitarbeiter erfolgt anhand des Mittelwertes von 8,57 Punkten. Damit umfaßt die

³⁰ Vgl. Lienert, 1986, S. 528 und oben F.1.4.

Gruppe der Mitarbeiter mit stärker spezialisierter Tätigkeit 50 Mitarbeiter, die mit geringer spezialisierter Tätigkeit 45 Mitarbeiter.

2.1.2. Programmierung und Formalisierung

Als Teildimensionen des Programmierungs- bzw. Formalisierungsgrades wurden oben die Stellenkodifizierung als Umfang der Handlungsvorschriften und der Umfang der Regelung von Rechten und Pflichten herausgearbeitet. Die diesbezüglichen Einschätzungen der Mitarbeiter finden sich in den Tabellen 3 und 4:

- für die Stellenkodifizierung:

	Grad der Stellenkodifizierung													
	niedrig							hoch						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Anzahl der Mitarbeiter	-	-	9	6	14	23	14	11	10	3	-	4	1	

Tab. 3: Verteilung der Mitarbeiter nach Grad der Stellenkodifizierung

Der aus der Verteilung der Tabelle 3 zu berechnende Mittelwert liegt bei 8,59 Punkten. Damit umfaßt die Gruppe mit unterdurchschnittlichem Stellenkodifizierungsgrad 52 Mitarbeiter, während 43 Mitarbeiter den Umfang der Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen als vergleichsweise hoch bezeichnen.

- für die Regelung der Rechte und Pflichten:

	Umfang der Regelung von Rechten und Pflichten													
	niedrig							hoch						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Anzahl der Mitarbeiter	2	1	5	16	15	12	12	8	15	4	2	1	2	

Tab. 4: Verteilung der Mitarbeiter nach Umfang der Regelung von Rechten und Pflichten

Für die befragten Mitarbeiter ergibt sich aus Tabelle 4 ein Mittelwert von 8,45 Punkten. Die Klasse, die einen geringen Regelungsumfang angibt, umfaßt demnach 51 Mitarbeiter, während 44 Mitarbeiter zur Gruppe der Unternehmensmitglieder gehören, die einen vergleichsweise hohen Regelungsumfang empfinden.

2.1.3 Zentralisierung und Dezentralisierung

Aus den Bewertungen der Mitarbeiter hinsichtlich der drei Indikatoren des Zentralisierungsgrades ergibt sich - nach Zuordnung der Punktwerte und deren Addition - die folgende Verteilung (vgl. Tabelle 5):

	Zentralisierungsgrad												
	niedrig						hoch						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Anzahl der Mitarbeiter	2	3	8	10	17	17	14	10	6	4	2	2	-

Tab. 5: Verteilung der Mitarbeiter nach Grad der Zentralisierung

Die Ausprägungen lassen insgesamt eine Tendenz zu niedrigeren Punktwerten erkennen, was auf ein gewisses Maß an empfundener Entscheidungsfreiheit hindeutet. Das äußert sich auch bei der Dichotomisierung: die Gruppe der Mitarbeiter, die einen eher geringen Grad an Zentralisation angibt (und damit unter dem Mittelwert von 8,07 Punkten liegt) umfaßt 57 Mitarbeiter, während die zweite Gruppe lediglich 38 Mitarbeiter umfaßt.

2.2. Eigenschaften und Verhalten der Führungskräfte

Die folgenden Unterpunkte umfassen die Beschreibung der Ausprägungen und die Dichotomisierung von insgesamt sieben unabhängigen Variablen für die Hypothesenprüfung sowie die Untersuchung der Führungskräfte auf möglicherweise vorliegende Barrieren, die einer vorbehaltlosen Unterstützung des Vorschlagswesens im Wege stehen. Die Identifikation solcher Barrieren ist

insbesondere Ansatzpunkt für die im Kapitel G abzuleitenden Gestaltungshinweise.³¹

2.2.1. Motivstruktur

Der Ausprägungsgrad der unterschiedlichen Motivklassen der Führungskräfte bestimmt sich neben der absoluten auch über die relative Beurteilung der einzelnen Motive. Jedem Motiv wird entsprechend der abgefragten Bedeutung zunächst ein - mit der Bedeutung steigender - Punktwert zwischen eins und fünf zugeordnet. Hinzu kommt ein zweiter Punktwert aus der relativen Beurteilung der Motive, ermittelt über die vom Befragten gebildete Reihenfolge der sieben Motive. Dabei erhält das subjektiv wichtigste Teilnahmemotiv sieben Punkte, das zweitwichtigste Motiv sechs Punkte usw. Die so ermittelten Punktwerte werden schließlich in den drei unterschiedenen Motivklassen *intrinsische* Motive, *extrinsisch-immaterielle* Motive und *extrinsisch-materielle* Motive zusammengefaßt.³² Dabei ergibt sich das folgende Bild:

- Intrinsische Motive

	Intrinsische Motivation													
	n i e d r i g							h o c h						
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Anzahl der Führungskräfte	1	-	-	-	-	-	3	2	4	-	1	3	1	1

Tab. 6: Verteilung der Führungskräfte nach Stärke der intrinsischen Motivation

³¹ Da die Beschreibung der unabhängigen Variablen dieser Variablengruppe teilweise auf die Einschätzung der Führungskräfte selbst (hinsichtlich Motivstruktur und Informationsstand), teilweise aber auch auf die Beurteilung durch die Mitarbeiter (hinsichtlich Fach- und Sozialkompetenz und Unterstützungsleistungen) zurückzuführen ist, ist die Anzahl der Antworten - nicht wie im vorangegangenen Kapitel - für alle Variablen gleich. Hinzu kommt, daß sich nicht immer alle Befragten auch zu einer Antwort in der Lage sahen.

³² Dabei ist zu beachten, daß in der extrinsisch-immateriellen Motivklasse drei, in den beiden anderen Motivklassen jeweils nur zwei Motive zusammengefaßt sind. Dadurch ergibt sich für die extrinsisch-immaterielle Motivation ein grundsätzlich höherer absoluter Gesamtpunktwert, der maximal bei 36 Punkten (im Gegensatz zu 24 Punkten für die beiden anderen Motivklassen) liegt. Die Mindestpunktwerte liegen bei sechs bzw. vier Punkten.

Aus der Tabelle 6 ergibt sich ein Mittelwert von 17,25 Punkten. Die Klasse der Führungskräfte mit eher niedriger intrinsischer Motivation umfaßt daher zehn, die Klasse mit vergleichsweise hoher intrinsischer Motivation sechs Führungskräfte.

- Extrinsisch-immaterielle Motive

	Extrinsisch-immaterielle Motivation													
	n i e d r i g							h o c h						
	16		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Anzahl der Führungskräfte	1	-	1	1	-	-	1	3	1	1	2	2	2	1

Tab. 7: Verteilung der Führungskräfte nach Stärke der extrinsisch-immateriellen Motivation

Im Hinblick auf die extrinsisch-immaterielle Motivation zerfallen die Befragten folgendermaßen in zwei Klassen: Sieben Führungskräfte liegen unterhalb des aus Tabelle 7 errechneten Durchschnitts von 26,81 Punkten, neun Führungskräfte liegen darüber.

- Extrinsisch-materielle Motive

	Extrinsisch-materielle Motivation													
	n i e d r i g							h o c h						
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Anzahl der Führungskräfte	1	-	-	3	3	1	1	3	-	1	1	-	1	1

Tab. 8: Verteilung der Führungskräfte nach Stärke der extrinsisch-materiellen Motivation

Nach der Dichotomisierung der befragten Führungskräfte hinsichtlich der Ausprägung ihrer extrinsisch-materiellen Motivation (gemäß Tabelle 8 ergibt

sich ein Mittelwert von 11,06 Punkten) entstehen zwei gleichgroße Gruppen von je acht Mitarbeitern.³³

2.2.2. Fach- und Organisationskompetenz

Die Befragten beurteilen die Fach- und Organisationskompetenz ihrer jeweiligen Vorgesetzten anhand zweier Items, denen im Fragebogen je eine fünfstufige Rating-Skala zugeordnet ist. Den einzelnen Ausprägungen werden Punktwerte in der Form zugewiesen, daß hohe Punktwerte auch eine hohe Kompetenz wiedergeben. Die Addition der Punktwerte für die Fach- und Organisationskompetenz liegt demnach zwischen zwei und zehn Punkten; die Addition bringt das in der Tabelle 9 dargestellte Ergebnis:

	Fach- und Organisationskompetenz							
	niedrig				hoch			
	3	4	5	6	7	8	9	10
Anzahl der Führungskräfte	1	4	-	7	5	33	20	23

Tab. 9: Verteilung der Führungskräfte nach Umfang der Fach- und Organisationskompetenz

Es fällt auf, daß die Mitarbeiter die Fach- und Organisationskompetenz ihrer direkten Vorgesetzten insgesamt sehr positiv beurteilen. Die in Tabelle 9 dargestellte Verteilung ergibt einen Mittelwert von 8,11 Punkten, der zu einer Aufteilung der Grundgesamtheit in eine Gruppe mit 43 eher hohen und eine Gruppe mit 50 vergleichsweise niedrigen Beurteilungen führt.

³³ Entgegen der sonst praktizierten Vorgehensweise wird die Führungskraft mit dem Punktwert 11 hier in die Gruppe mit hoher extrinsisch-immaterieller Motivation eingeordnet, obgleich sie - gemessen am Durchschnitt von 11,06 Punkten streng genommen in die andere Gruppe gehört. Aufgrund der Nähe der entsprechenden Ausprägung zur Klassengrenze kann diese Abweichung aber in Kauf genommen werden, da die Spalten-Randsummen der im Zusammenhang mit dieser Variable getesteten abhängigen Variable, wie unten (siehe F.4.2. und F.4.3.) noch dargestellt wird, relativ unterschiedlich sind; durch eine Gruppenstärke, die zu gleichen Zeilen-Randsummen führt, wird daher die Exaktheit der Korrelationsanalyse verbessert.

2.2.3. Sozialkompetenz

Analog zur Ermittlung der Punktwerte für die Fach- und Organisationskompetenz erfolgt auch die Ermittlung der Sozialkompetenz. Da hier jedoch über insgesamt sechs Indikatoren aggregiert wird, ergeben sich Gesamtpunktwerte zwischen mindestens sechs und höchstens dreißig. Die Ausprägungen verteilen sich folgendermaßen (vgl. Tabelle 10):

	Sozialkompetenz																													
	n i e d r i g															h o c h														
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30										
Anzahl der Führungskräfte	1	-	2	1	-	2	1	1	3	3	5	5	4	8	17	9	9	8	8	6										

Tab. 10: Verteilung der Führungskräfte nach Umfang der Sozialkompetenz

Die Beurteilungen der Sozialkompetenz sind deutlich verteilter als die der Fach- und Organisationskompetenz. Durch die Dichotomisierung anhand des Mittelwertes von 24,43 Punkten bilden sich zwei Klassen mit 36 Beurteilungen in der unteren Klasse (≤ 24 Punkte) und 57 Beurteilungen in der oberen Klasse (> 24 Punkte).

2.2.4. Informationsstand

Die Erfassung des Informationsstandes vollzieht sich anhand von insgesamt 10 Items, aus denen wie folgt in die Gesamtpunktzahl ermittelt wird: Die Bejahung der beiden nominal-skalierten Items (Kenntnis des BVW bzw. von Idee-Fix) bringt jeweils einen Punkt. Weiterhin gibt es einen Punkt für jeden der jeweils fünf Aspekte, der bei der Beschreibung des traditionellen Vorschlagswesens und der Veränderungen durch Idee-Fix genannt wurde.³⁴ Dazu kommt jeweils ein weiterer Punkt für jede Zielsetzung des Idee-Fix-Projektes, die die Füh-

³⁴ Folgende Aspekte werden bepunktet: Idee bzw. Vorschlag, Abgabe bzw. Einreichung, Prüfung durch BVW-Büro, (Annahme-) Entscheidung und Prämie bezüglich des traditionellen BVW. Für die Veränderungen durch Idee-Fix sind die nachstehenden Aspekte berücksichtigt: Vorschlagseinreichung beim Vorgesetzten, Vorgesetztenentscheidung über Annahme und Prämie, geringere Mindestprämie, Zulassung von Vorschlägen, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen und der Hinweis darauf, daß ab 500 DM die Regelungen des "alten" BVW gelten. Methodischer Hinweis: Die Aspekte waren nur in den Fragebogen abgedruckt, die der Interviewer ausfüllte - die Fragebogen der Interviewten waren "blanko".

rungskraft hinsichtlich ihrer Bedeutung richtig einschätzte.³⁵ Damit ergibt sich für den Informationsstand eine maximale Gesamtpunktzahl von achtzehn Punkten. Die entsprechende Auswertung der Fragebogen führte zu der nachstehenden Verteilung (vgl. Tabelle 11):

	Informationsstand			
	niedrig			hoch
	14	15	16	17
Anzahl der Führungskräfte	3	4	6	4

Tab. 11: Verteilung der Führungskräfte nach Ausmaß des Informationsstandes

Die in Tabelle 11 dargestellten Gesamtpunktwerte lassen einen insgesamt gleichmäßig hohen Informationsstand der Führungskräfte erkennen. Die Teilung der Führungskräfte ergibt eine Gruppe mit eher geringem Informationsstand, welche sieben Personen umfaßt. Die restlichen zehn Personen bilden die zweite Gruppe; sie weisen hinsichtlich des Informationsstandes einen überdurchschnittlichen Wert auf (Mittelwert: 15,65 Punkte).

2.2.5. Anregung und Unterstützung der Mitarbeiter

Aus den Antworten der Mitarbeiter auf die drei Fragen hinsichtlich des Ausmaßes der Unterstützungsleistung durch den Vorgesetzten ergibt sich - nach Zuordnung der Punktwerte (jeweils zwischen eins und fünf) und deren Addition - die folgende Verteilung:

³⁵ Eine richtige Einschätzung liegt vor, wenn die Antwort für tatsächlich von AGFA verfolgte Ziele "eher bedeutend" oder "sehr bedeutend" lautete bzw. wenn die Antwort für von AGFA nicht verfolgte Ziele "eher unbedeutend" oder "völlig unbedeutend" lautete.

	Umfang der Unterstützung der Mitarbeiter													
	gering							hoch						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Anzahl der Führungskräfte	1	-	2	4	4	2	9	10	23	20	11	5	3	

Tab. 12: Verteilung der Führungskräfte nach Ausmaß der Unterstützungsleistung

Der Mittelwert der in Tabelle 12 wiedergegebenen Verteilung liegt bei 10,78 Punkten. Die Dichotomisierung ergibt zwei Klassen, die mit 55 Elementen (geringe Unterstützung) bzw. mit 39 Elementen (starke Unterstützung) besetzt sind.³⁶

2.2.6. Mögliche Barrieren

Im Hinblick auf das Vorschlagswesen sind Widerstände und Defizite oben in vier Gruppen unterteilt worden.³⁷ Die Analyse von Fähigkeits- und Informationsbarrieren kann anhand der bereits dargestellten Ergebnisse zur Fach- bzw. Organisations- und Sozialkompetenz sowie zum Informationsstand erfolgen. Deshalb kann sich die nachfolgende Deskription auf Willens- und Risiko-Barrieren auf seiten der Führungskräfte beschränken.

- Willensbarrieren

Die zur Erhebung der Willensbarrieren verwendeten vier Items sind im Fragebogen fünfstufig-skaliert. Die Punktwertzuweisung je Item erfolgt von eins bis fünf derart, daß ein hoher Punktwert auch eine starke Ausprägung von Willensbarrieren indiziert. Der sich ergebende Gesamtpunktwert kann dementsprechend Werte zwischen vier und zwanzig Punkten annehmen. Nach der Addition ergibt sich für die befragten Führungskräfte folgendes Bild (vgl. Tabelle 13):

³⁶ Bei der Klassenbildung wurden Führungskräfte mit einem Gesamtpunktwert von elf Punkten der Klasse mit geringer Unterstützungsleistung zugeordnet. Zur Begründung dieser Vorgehensweise vgl. die Ausführungen in Fußnote 32.

³⁷ Vgl. dazu E.2.6.

	Ausprägung von Willensbarrieren					
	s c h w a c h					s t a r k
	6	7	8	9	10	11
Anzahl der Führungskräfte	3	4	6	2	1	1

Tab. 13: Verteilung der Führungskräfte nach Ausprägung von Willensbarrieren

Die doch sehr geringen Punktwertsummen lassen eine grundsätzliche Unterstützungsbereitschaft der Vorgesetzten für das Vorschlagswesen erkennen. Gestützt wird diese Interpretation auch durch eine Analyse der einzelnen Indikatoren. So stuft nur eine einzige Führungskraft das Vorschlagswesen bzw. das Idee-Fix-Projekt als kaum geeignet dafür ein, das Potential der Mitarbeiter besser zu nutzen, während 71% eine gute oder sehr gute Eignung diagnostizieren. Gleichzeitig waren sich alle Vorgesetzten sicher, daß AGFA über die Arbeitsleistung hinaus auch vom Ideenpotential der Mitarbeiter profitieren kann.

- Risikobarrieren

Zur Identifikation von bestehenden Risikobarrieren finden sich im Fragebogen der Führungskräfte drei Indikatoren mit fünfstufiger Antwortskala. Die Zuordnung der Punktwerte zu den Antworttendenzen vollzieht sich in gewohnter Weise, so daß ein hoher Gesamtpunktwert auch stark ausgeprägte Risikobarrieren anzeigt. Für den Gesamtpunktwert ergibt sich so ein Skala zwischen den Extremwerten drei und fünfzehn Punkten. Die Tabelle 14 zeigt die Ergebnisse im Überblick:

	Ausprägung von Risikobarrieren							
	s c h w a c h							s t a r k
	3	4	5	6	7	8	9	10
Anzahl der Führungskräfte	1	1	3	5	3	3	-	1

Tab. 14: Verteilung der Führungskräfte nach Ausprägung von Risikobarrieren

Interessanterweise ist das Urteil hinsichtlich der zu erwartenden Bewertung von Vorgesetzten, aus deren Abteilung viele Vorschläge kommen, geteilt. Während nämlich 65% eine gute oder sehr gute Beurteilung solcher Vorgesetzter durch die Mitarbeiter und sogar 76% durch die höheren Führungskräfte und die Unternehmensleitung erwarten, sind 53% der Vorgesetzten unentschieden, was die Bewertung durch die Kollegen (Führungskräfte gleicher Ebene) betrifft.

2.3. Eigenschaften und Verhalten der Mitarbeiter

Im Rahmen dieses Gliederungspunktes erfolgt die Beschreibung der Ausprägungen sowie die Dichotomisierung der unabhängigen Variablen, soweit diese die Eigenschaften der befragten Mitarbeiter betreffen. Die Vorgehensweise ist dabei ähnlich der oben verwendeten zur Beschreibung der Eigenschaften der Führungskräfte. Da die Variablen in den beiden Fragebogen teilweise über identische Items erhoben werden, kann in diesen Fällen hinsichtlich der Punktwertzuweisung und Klassenbildung auf die entsprechenden Ausführungen im vorangegangenen Gliederungspunkt verwiesen werden. Die Darstellung der Barrieren, die eine (erfolgreiche) Teilnahme der Mitarbeiter am Vorschlagswesen verhindern, bildet den Abschluß dieses Gliederungspunktes.

2.3.1. Alter und Dauer der Unternehmungszugehörigkeit

Im Hinblick auf das Alter und die Dauer der Unternehmungszugehörigkeit ergeben sich folgende Verteilungen der Mitarbeiter:

- Alter

In der Befragung wurden Mitarbeiter aller Altersklassen berücksichtigt. Der jüngste Teilnehmer an der Befragungsaktion war 21, der älteste 61 Jahre alt. Die einzelnen Altersklassen sind wie folgt besetzt:³⁸

³⁸ Die Darstellung in Altersklassen erfolgt der Übersichtlichkeit halber. Das für die Tabelle 15 errechnete Durchschnittsalter aller befragten Mitarbeiter bestimmt sich allerdings mittels des genauen Alters.

	Alter (in Lebensjahren)					
	≤ 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	≥ 50
Anzahl der Mitarbeiter	18	18	20	17	7	14

Tab. 15: Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppen

Die Aufteilung der Mitarbeiter in zwei Klassen erfolgt anhand des Durchschnittsalters aller Befragten von 38 Jahren. Diese Aufteilung ergibt eine Gruppe mit 51 jüngeren und 44 älteren Mitarbeitern.³⁹

- Dauer der Unternehmungszugehörigkeit

Die nachstehende Tabelle 16 zeigt auch in bezug auf die Dauer der Unternehmungszugehörigkeit ein stark verteiltes Ergebnis.⁴⁰

	Dauer der Unternehmungszugehörigkeit						
	≤ 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	≥ 31
Anzahl der Mitarbeiter	11	20	21	14	9	10	10

Tab. 16: Verteilung der Mitarbeiter nach Dauer der Unternehmungszugehörigkeit

³⁹ In dieser Einteilung konnte anhand der Klassengrenze auch ein Mitarbeiter berücksichtigt werden, der aufgrund seiner vagen Altersangabe in der exakteren Einteilung nach Altersklassen nicht erfaßt werden konnte.

⁴⁰ Da bei vielen Befragten die Dauer der Abteilungszugehörigkeit nur unwesentlich kürzer ist als die Dauer der Unternehmungszugehörigkeit, kann auf eine zusätzliche Darstellung dieser Ergebnisse verzichtet werden. Hinzu kommt, daß einige Mitarbeiter zwar vor Jahren noch als Mitarbeiter der Mutterunternehmung Bayer AG geführt wurden, jedoch auch zu dieser Zeit bereits dieselbe Arbeit für AGFA verrichteten wie heute. Der Wechsel der Unternehmungszugehörigkeit hatte hier rein organisatorische Gründe. Da mit der Variable "Dauer der Unternehmungszugehörigkeit" die Vertrautheit mit unternehmensinternen Prozessen erhoben wird, werden die entsprechenden Jahre im Konzern der Bayer AG mitberücksichtigt.

Die Dichotomisierung anhand des Mittelwertes (16,43 Jahre) ergibt eine Klasse mit relativ kürzerer Dauer der Unternehmungszugehörigkeit (57 Mitarbeiter) und eine Klasse mit 38 Mitarbeitern, die bereits 17 und mehr Jahre für AGFA arbeiten.

2.3.2. Motivstruktur

Die Vorgehensweise zur Berechnung der in den nachfolgenden Tabellen 17 - 19 aufgeführten Punktwerte für die drei Motivklassen ist mit der für die Führungskräfte unter F.2.2.1. identisch. Es erfolgt deshalb hier lediglich die Darstellung der Ergebnisse für die einzelnen Motivklassen und deren Dichotomisierung, im übrigen kann auf die dortigen Ausführungen verwiesen werden.

- Intrinsische Motive

	Intrinsische Motivation															
	niedrig												hoch			
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Anzahl der Mitarbeiter	1	2	6	4	3	6	9	11	11	11	5	10	4	7	1	3

Tab. 17: Verteilung der Mitarbeiter nach Stärke der intrinsischen Motivation

Aus der Tabelle 17 ergeben sich zwei Klassen mit 42 bzw. 52 Mitarbeitern, wobei die erste Klasse unterhalb der Klassengrenze von 15,91 Punkten (als Mittelwert) liegt, die zweite darüber.

- Extrinsisch-immaterielle Motive

	Extrinsisch-immaterielle Motivation															
	n i e d r i g												h o c h			
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Anzahl der Mitarbeiter	2	-	2	5	2	4	7	6	12	15	7	9	4	10	3	6

Tab. 18: Verteilung der Mitarbeiter nach Stärke der extrinsisch-immateriellen Motivation

Der Mittelwert, der sich aus der dargestellten Verteilung berechnet (vgl. Tabelle 18), liegt bei 26,95 Punkten. Damit umfaßt die Gruppe der Mitarbeiter mit niedrigerer extrinsisch-immaterieller Motivation 40, die Gruppe mit entsprechend hoher Ausprägung 54 Mitarbeiter.

- Extrinsisch-materielle Motive

	Extrinsisch-materielle Motivation																
	n i e d r i g												h o c h				
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Anzahl der Mitarbeiter	1	-	2	2	9	8	11	6	9	7	9	7	10	3	4	2	4

Tab. 19: Verteilung der Mitarbeiter nach Stärke der extrinsisch-materiellen Motivation

Hinsichtlich der extrinsisch-materiellen Motivation liegen 48 Mitarbeiter unterhalb und 46 Mitarbeiter oberhalb des Mittelwertes von 13,56 Punkten.

2.3.3. Informationsstand

Auch die Ermittlung des Informationsstandes bezüglich des Vorschlagswesens bzw. des Idee-Fix-Projektes verläuft auf Mitarbeiterseite analog zur oben dar-

gestellten Bestimmung dieser Variable für Führungskräfte.⁴¹ Die entsprechende Auswertung der Fragebogen führt zu der in Tabelle 20 wiedergegebenen Verteilung der Mitarbeiter:

	Informationsstand										
	niedrig							hoch			
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Anzahl der Mitarbeiter	2	1	2	6	12	18	18	21	9	5	1

Tab. 20: Verteilung der Mitarbeiter nach Ausmaß des Informationsstandes

Mit Hilfe der Klassengrenze (Mittelwert: 13,72 Punkte) kann eine Aufspaltung in zwei Gruppen vorgenommen werden: Daraus resultieren eine Gruppe mit niedrigem Informationsstand (41 Mitarbeiter) und eine Gruppe von 54 Mitarbeitern, die einen überdurchschnittlichen Informationsstand aufweisen.

2.3.4. Mögliche Barrieren

Wie auch bei den Führungskräften erfolgt an dieser Stelle nur noch die Darstellung der Ergebnisse bezüglich der Fähigkeits-, Willens- und Risikobarrieren. Existierende Informationsbarrieren können hingegen schon aus den Ergebnissen des vorangegangenen Gliederungspunktes direkt abgeleitet werden.

- **Fähigkeitsbarrieren**

Die drei diesbezüglich untersuchten Defizite werden hinsichtlich ihrer Existenz im Mitarbeiterkreis von den Vorgesetzten und den Mitarbeitern selbst ziemlich einheitlich beurteilt. Als bedeutend für eine nicht noch umfangreichere Beteiligung der Mitarbeiter am Vorschlagswesen benennen 47% der Führungskräfte und 43% der Mitarbeiter vor allem Artikulationsschwächen der potentiellen Ein-

⁴¹ Vgl. dazu F.2.2.4.

reicher.⁴² Kritiklosigkeit, Einfallslosigkeit und Formulierungsschwierigkeiten wurden jeweils anhand einer fünfstufigen Skala abgefragt. Damit wird in Tabelle 21 das gesamte mögliche Spektrum von Punktwerten aufgezeigt.

	Ausprägung von Fähigkeitsbarrieren bei Mitarbeitern													
	s c h w a c h							s t a r k						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Einschätzung der Führungskräfte	-	1	1	3	2	1	3	4	2	-	-	-	-	
Einschätzung der Mitarbeiter	4	1	7	7	8	15	12	19	14	6	1	-	1	
Σ	4	2	8	10	10	16	15	23	16	6	1	-	1	

Tab. 21: Einschätzung der Unternehmungsmitglieder in bezug auf die Ausprägung von Fähigkeitsbarrieren auf seiten der Mitarbeiter

Für die beiden Stichproben ergeben sich im übrigen keine signifikanten Unterschiede bei der Identifikation der Fähigkeitsbarrieren (χ^2 -Signifikanz = 0,828).

- Willensbarrieren

Die Diagnose von Willensbarrieren als Ursache für eine Nicht-Beteiligung der Mitarbeiter am Vorschlagswesen erfolgt anhand zweier Items, so daß sich als Extrema für die Summenwerte zwei bzw. zehn Punkte ergeben. Die Tabelle 22 gibt einen Überblick:

⁴² Dieses Ergebnis ist zumindest für die Gruppe der Führungskräfte überraschend, fällt es doch nicht zuletzt auch in ihren Aufgabenbereich, sprachlich weniger versierten Mitarbeitern bei der Formulierung der Vorschläge zu helfen.

	Ausprägung von Willensbarrieren bei Mitarbeitern								
	s c h w a c h					s t a r k			
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Einschätzung der Führungskräfte	2	2	1	8	2	1	-	-	1
Einschätzung der Mitarbeiter	5	13	17	26	14	10	8	2	-
Σ	7	15	18	34	16	11	8	2	1

Tab. 22: Einschätzung der Unternehmungsmitglieder in bezug auf die Ausprägung von Willensbarrieren auf seiten der Mitarbeiter

Die Einschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften weisen keine signifikanten Unterschiede auf. Die χ^2 -Signifikanz liegt mit $\alpha = 0,325$ deutlich oberhalb des festgelegten Signifikanzniveaus von $\alpha < 0,05$.

Zusätzlich wurde die grundsätzliche persönliche Bereitschaft der Mitarbeiter erfragt, in Zukunft (noch weitere) Verbesserungsvorschläge einzureichen: Lediglich fünf Mitarbeiter (5%) verneinen ein entsprechendes Vorhaben generell, weitere fünf Mitarbeiter antworteten mit "eher nicht".⁴³ Demgegenüber stehen 74% der Mitarbeiter, die die Frage uneingeschränkt bejahen.

- Risikobarrieren

Die Addition der Punktwerte aus drei fünfstufig-skalierten Indikatoren bringt aus Sicht der Unternehmungsmitglieder hinsichtlich der Existenz von Risikobarrieren bei den Mitarbeitern folgende Verteilung (vgl. Tabelle 23):⁴⁴

⁴³ Als Begründung werden von den Befragten fast ausschließlich schlechte Erfahrungen mit dem Vorschlagswesen angegeben. Interessanterweise handelt es sich dabei häufig noch nicht einmal um persönliche Erfahrungen, sondern um solche von Dritten (Kollegen, Bekannten, Familienmitgliedern etc.), die noch dazu teilweise bereits über Jahre zurückliegen. Dieser Umstand zeigt, wie schnell Negativ-Erlebnisse als Multiplikator Widerstände aufbauen oder verfestigen (können).

⁴⁴ Die den Indikatoren zugeordneten Punktwerte können sich auf drei bis fünfzehn Punkte addieren.

		Ausprägung von Risikobarrieren bei Mitarbeitern											
		s c h w a c h						s t a r k					
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Einschätzung der Führungskräfte		2	1	3	2	-	1	5	2	1	-	-	-
Einschätzung der Mitarbeiter		6	4	9	20	14	9	15	9	2	4	2	1
Σ		8	5	12	22	14	10	20	11	3	4	2	1

Tab. 23: Einschätzung der Unternehmungsmitglieder in Bezug auf die Ausprägung von Risikobarrieren auf Seiten der Mitarbeiter

Zwei Teilergebnisse sind in diesem Zusammenhang herauszuheben: Als Grund dafür, daß nicht noch mehr Vorschläge eingereicht werden, halten zum einen 47% der Vorgesetzten und 29% der Mitarbeiter die Angst vor Spannungen bei Vorschlägen, die einen anderen Arbeitsplatz oder eine andere Abteilung betreffen, für eher oder sehr bedeutend. Hinsichtlich eines weiteren Grundes fällt die unterschiedliche Beurteilung durch Führungskräfte und Mitarbeiter ins Auge. Die Angst der Mitarbeiter, durch einen eingereichten Verbesserungsvorschlag den eigenen oder andere Arbeitsplätze durch Rationalisierung zu vernichten, stuft fast jeder dritte Mitarbeiter (31%), aber nur eine einzige Führungskraft (6%) als bedeutend ein.

Trotzdem ergibt sich aus den Daten der Tabelle 23 auch im Hinblick auf mögliche Risikobarrieren kein signifikanter Unterschied zwischen den Antworten von Führungskräften und Mitarbeitern (die χ^2 -Signifikanz liegt nur bei $\alpha = 0,506$).

Im Rahmen der Risikobarrieren wurde als ein weiterer Grund für eine nicht noch höhere Beteiligung der Mitarbeiter am Vorschlagswesen die negative Einstellung des Vorgesetzten zum BVW durch die Mitarbeiter beurteilt. Nur 12% der Mitarbeiter identifizieren eine solche Einstellung bzw. halten sie für bedeutend.⁴⁵

⁴⁵ Dieses Ergebnis kann insoweit wohl auch als Bestätigung der sehr schwachen Ausprägung von Willensbarrieren bei Führungskräften angesehen werden (vgl. dazu F.2.2.6.).

2.4. Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung

Die in den folgenden Abschnitten dargestellten Ergebnisse betreffen zum einen den Status-quo der Rahmenbedingungen für das Vorschlagswesen bei AGFA sowie bereits durchgeführte Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung, zum anderen können sie als Anhaltspunkte für die zukünftige Gestaltung des Vorschlagswesens dienen.⁴⁶

2.4.1. Unternehmungsleitung und Unternehmungskultur

Die befragten Vorgesetzten geben im Hinblick auf die Einstellung und das Verhalten der *Unternehmungsleitung* bezüglich des Vorschlagswesens die folgenden Einschätzungen ab: 71% glauben, daß die Unternehmungsleitung dem Vorschlagswesen große bzw. sehr große Bedeutung beimißt. Es bemängeln auch nur 12% der Vorgesetzten und 24% der Mitarbeiter eine zu geringe Unterstützung des Vorschlagswesens bzw. des Projektes Idee-Fix durch die Unternehmungsleitung und die höheren Führungskräfte. Gleichzeitig schließen allerdings auch nur 25% der Mitarbeiter und 35% der Vorgesetzten eine zu geringe Unterstützung der Unternehmungsleitung als Grund für eine nicht noch umfangreichere Teilnahme der Mitarbeiter am Vorschlagswesen von AGFA aus.

Die hinsichtlich des Vorschlagswesens herrschende *Unternehmungskultur* läßt sich anhand der folgenden Zahlen festmachen: Lediglich zwei von 95 Mitarbeitern würden einen Verbesserungsvorschlag, der ihren eigenen Arbeitsplatz betrifft, nicht einreichen, weitere 14 würden eine Idee nur dann einreichen, wenn sie wirklich wichtig ist.⁴⁷ Uneingeschränkt einreichen würden eine Idee für den eigenen Arbeitsplatz 52% der Befragten, für den Arbeitsplatz eines Kollegen 47%.

Weiterhin würde keinem der befragten Mitarbeiter nach eigener Aussage ein Kollege, der einen Verbesserungsvorschlag einreicht, grundsätzlich negativ auffallen. Allerdings machten 27% diese Entscheidung vom Gegenstand des

⁴⁶ Insoweit sind sie zumindest partiell Grundlage für die unten abgeleiteten Gestaltungshinweise. Vgl. dazu Kapitel G.

⁴⁷ Die analoge Frage für Vorschläge, die das Arbeitsgebiet eines Kollegen betreffen, wurde fast identisch beantwortet: Drei Mitarbeiter würden nicht, dreizehn nur einreichen, wenn die Idee wirklich wichtig ist. Fast alle übrigen Mitarbeiter gaben an, mit dem/den betroffenen Kollegen vor der Einreichung zu sprechen.

Vorschlag abhängig. Hinsichtlich der Einschätzung von Vorgesetzten, deren Mitarbeiter viele gute Vorschläge machen, ergeben die Antworten der Mitarbeiter kein einheitliches Bild. Ob ein solcher Vorgesetzter (auch von den Mitarbeitern anderer Abteilungen) als guter oder schlechter Vorgesetzter gesehen wird, ist danach für ein Drittel nicht zu entscheiden. 24% der Mitarbeiter sind ferner unentschieden, was die Beurteilung eines solchen Vorgesetzten durch die Unternehmensleitung anbetrifft, immerhin 11% nehmen an, für die Unternehmensleitung wären vorschlagsaktive Mitarbeiter ein Indiz für einen schlechten Vorgesetzten.

Schließlich geben 25% der Mitarbeiter und 29% der Führungskräfte einen vorherrschenden allgemeinen Änderungswiderstand in der Unternehmung als eher oder sehr bedeutend dafür an, daß bei AGFA nicht noch mehr Vorschläge eingereicht werden.

2.4.2. Gestaltung eines Anreizsystems

Während bei der oben durchgeführten Einteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter (in Gruppen stärkerer und schwächerer Ausprägung der einzelnen Motivklassen) die Prüfung der in den Hypothesen behaupteten Zusammenhänge im Vordergrund stand, erfolgt hier eine Analyse des Datenmaterials dahingehend, wie bedeutend die Einzel-Motive für die Unternehmungsmitglieder insgesamt sind. Die Tabelle 24 zeigt einen Überblick über die von den Mitarbeitern gebildeten Reihenfolgen für die einzelnen Motive. Abzulesen ist, wie oft das jeweilige Motiv von einem Mitarbeiter als wichtigstes, zweitwichtigstes usw. Motiv für eine (mögliche) Teilnahme am Vorschlagswesen angegeben wurde.⁴⁸

⁴⁸ Ablesebeispiel: Die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes wurde von 45 der 94 antwortenden Mitarbeiter als wichtigster Grund für die Teilnahme am Vorschlagswesen genannt, während 39 Mitarbeiter den Sach- und Sonderprämien im Vorschlagswesen die geringste Anreizwirkung beimessen.

	Reihenfolge der Motive						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Schöpferische Mitarbeit	12	9	18	13	14	17	11
Persönliche Anerkennung	3	10	8	14	14	20	25
Geldprämie	12	11	16	13	22	15	5
Arbeitserleichterung	17	35	20	15	7	-	-
Sicherung des Arbeitsplatzes	45	17	14	7	4	2	5
Sach- und Sonderprämien	-	1	4	8	14	28	39
Erweiterung des Tätigkeitsfeldes	5	11	14	24	19	12	9

Tab. 24: Bedeutung einzelner Mitarbeiter-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Plazierung

Um das Ergebnis weiter zu verdeutlichen, wird für jedes Motiv ein Gesamtpunktwert in der bereits bekannten Art und Weise ermittelt: Die Motive erhalten für eine Nennung als wichtigstes Motiv sieben, als zweitwichtigstes Motiv sechs usw. Punkte. Die Aggregation der so bestimmten Punktwerte für jedes Motiv ist in Tabelle 25 zusammengestellt:

Motiv	Gesamtpunktzahl
1. Sicherung des Arbeitsplatzes	536
2. Schaffung von Arbeitserleichterungen	510
3. Geldprämie	383
4. Schöpferische Mitarbeit	367
5. Erweiterung des Tätigkeitsfeldes	357
6. Persönliche Anerkennung	284
7. Sach- und Sonderprämien	195

Tab. 25: Bedeutung einzelner Mitarbeiter-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Gesamtpunktzahl

Die sieben abgefragten Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen können hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmungsmitglieder in drei Gruppen

eingeteilt werden. Die beiden wichtigsten Anreize sind demnach die Sicherung des (eigenen) Arbeitsplatzes und die Schaffung von Arbeitserleichterungen.⁴⁹ Die zweite Gruppe umfaßt neben der Geldprämie mit der Möglichkeit zur schöpferischen Mitarbeit und der Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes auch die beiden intrinsischen Motive. Von untergeordneter Bedeutung sind hingegen die persönliche Anerkennung durch den Vorgesetzten und die Sachprämien. Es sind im übrigen hinsichtlich der Teilnahmemotive keine sehr gravierenden Unterschiede zwischen den Mitarbeitern erkennbar, die sich am Vorschlagswesen beteiligen, und solchen, die dies (bisher) nicht getan haben. Lediglich die Gewichtung der Motive in der zweiten Gruppe weist hier deutlichere Unterschiede auf.⁵⁰

Die analoge Auswertung der Antworten der Führungskräfte ergibt das in den Tabellen 26 und 27 wiedergegebene Bild. Im Vergleich der Ergebnisse der Tabellen 25 und 27 fällt zunächst eine ähnliche Reihenfolge der Motive für Mitarbeiter und Führungskräfte auf. Unterschiede ergeben sich aber im Hinblick auf die Reihenfolge der Motive drei bis fünf: Die Mitarbeiter messen der Geldprämie eine relativ größere Anreizwirkung bei als die Vorgesetzten, für die die Möglichkeit zur schöpferischen Mitarbeit von deutlich größerer Bedeutung ist. Gleichzeitig bleibt festzustellen, daß der Abstand der beiden wichtigsten Motive (Arbeitsplatzsicherung und Schaffung von Arbeitserleichterungen) zur nachfolgenden Motivgruppe (eben die Motive drei bis fünf) deutlich kleiner ist als bei den Mitarbeitern.

⁴⁹ Dieser Befund ist allerdings zu relativieren. Die Befragung fand zu einer Zeit statt, in der AGFA die Unternehmungsstrukturen neu ordnete, was für einige Bereiche auch mit Personalfreisetzungsmaßnahmen verbunden war. Von daher waren die Mitarbeiter - zumindest teilweise - in bezug auf die Sicherung des Fortbestandes des eigenen Arbeitsplatzes übersensibilisiert. Es ist daher nicht auszuschließen, daß die doch sehr starke Betonung dieses Teilnahmemotivs auf situative Faktoren zurückzuführen ist.

⁵⁰ Mitarbeiter, die sich aktiv am Idee-Fix-Projekt beteiligen, stufen die Anreizwirkung der Geldprämie höher ein als die einer Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes und letztere wiederum größer als die Anreizwirkung der Möglichkeit, sich schöpferisch zu betätigen. Die entsprechende Reihenfolge für die befragten Mitarbeiter, die sich bisher nicht erfolgreich am Projekt beteiligt haben, lautet: Möglichkeit der schöpferischen Mitarbeit, Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes und dann erst die Geldprämie.

	Reihenfolge der Motive						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Schöpferische Mitarbeit	3	4	5	1	1	1	1
Persönliche Anerkennung	-	1	1	2	5	5	2
Geldprämie	2	-	2	6	4	2	3
Arbeitserleichterung	4	6	4	2	-	-	-
Sicherung des Arbeitsplatzes	7	4	1	1	1	1	1
Sach- und Sonderprämien	-	-	-	-	2	5	9
Erweiterung des Tätigkeitsfeldes	-	1	3	7	3	2	-

Tab. 26: Bedeutung einzelner Vorgesetzten-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Platzierung

Motiv	Gesamtpunktzahl
1. Sicherung des Arbeitsplatzes	88
2. Schaffung von Arbeitserleichterungen	86
3. Schöpferische Mitarbeit	80
4. Erweiterung des Tätigkeitsfeldes	62
5. Geldprämie	55
6. Persönliche Anerkennung	46
7. Sach- und Sonderprämien	25

Tab. 27: Bedeutung einzelner Vorgesetzten-Motive für die Teilnahme am Vorschlagswesen nach Gesamtpunktzahl

2.4.3. Werbung für das Vorschlagswesen

Gut die Hälfte (51%) der befragten Mitarbeiter halten zusätzliche Werbemaßnahmen für gut oder sehr gut geeignet, die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge und/oder deren Qualität grundsätzlich weiter zu verbessern. Aus der Gruppe der Mitarbeiter, die bisher keinen Vorschlag eingereicht haben, glauben dies sogar 56%. Die diesbezügliche Einschätzung der Führungskräfte ist ähnlich: 47% von ihnen versprechen sich eine positive Wirkung.

Die häufigere Durchführung von Sonderaktionen - eventuell in Verbindung mit der Ausschüttung von Sonderprämien - bewerten die Unternehmungsmitglieder ebenfalls als geeignet. Quantitative oder qualitative Impulse für das Vorschlagswesen versprechen sich 57% der Mitarbeiter und 47% der Vorgesetzten. Auch bei dieser Frage lassen sich jedoch Unterschiede im Antwortverhalten der vorschlagsaktiven und der vorschlagsinaktiven Mitarbeiter feststellen. So stufen 65% der aktiven Mitarbeiter die Durchführung derartiger Aktionen als gut oder sehr gut geeignet ein, während nur 50% der inaktiven Mitarbeiter dieser Meinung sind.⁵¹

2.4.4. Begleitende Maßnahmen der Personalentwicklung

Die Durchführung von Maßnahmen der Personalentwicklung halten die Unternehmungsmitglieder vor allem für die Mitarbeiter für sinnvoll: 65% der Mitarbeiter und Führungskräfte sehen entsprechende Maßnahmen als geeignet an, die Anzahl bzw. die Qualität der eingereichten Vorschläge zu verbessern. Hinsichtlich des Inhalts dieser Maßnahmen wird insbesondere eine Verbesserung des Verständnisses für interne Abläufe als sehr wichtig eingestuft (77% der Vorgesetzten und 58% der Mitarbeiter halten eine solche Erweiterung der Kenntnisse über den jeweiligen eigenen Arbeitsplatz hinaus für sehr wichtig).⁵² Die beiden anderen abgefragten Maßnahmen werden noch von 44% der Mitarbeiter und 46% der Vorgesetzten (Verbesserung der Kritikfähigkeit) bzw. von

⁵¹ Dieses Ergebnis scheint - soweit es die Ausschüttung von Sonderprämien betrifft - den oben referierten Befund zu stützen, daß die intrinsischen Motive für die Mitarbeiter, die sich bisher nicht aktiv im Rahmen des Projektes beteiligt haben, von größerem Interesse sind als die materiellen Anreize.

⁵² Die nachfolgend genannten Prozentzahlen, die den Inhalt und den Zeitpunkt von durchzuführenden Entwicklungsmaßnahmen betreffen, beziehen sich nur noch auf die Mitarbeiter und Führungskräfte, die auf die grundsätzliche Frage nach der Eignung von Entwicklungsmaßnahmen, zumindest mit "bedingt geeignet" geantwortet haben. Denjenigen Befragten, die Entwicklungsmaßnahmen für kaum oder nicht geeignet halten, wurden die weitergehenden Fragen zu Inhalt und Zeitpunkt der Personalentwicklung nicht mehr gestellt; diese Unternehmungsmitglieder sind somit (konsequenterweise) in der folgenden Auswertung nicht mehr enthalten. Damit reduziert sich die Basis für die Fragen zu Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter auf 13 Führungskräfte und 82 Mitarbeiter und für Führungskräfte auf 11 Führungskräfte und 64 Mitarbeiter.

38% der Mitarbeiter und 23% der Führungskräfte (Erhöhung der Kreativität) als sehr wichtig angesehen.⁵³

Für eine Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte sprechen sich 44% der Mitarbeiter und 47% der Führungskräfte aus. Dabei benennen mit 47% knapp die Hälfte der Mitarbeiter und sogar 73% der Führungskräfte eine Verbesserung der Motivationsfähigkeit als sehr wichtig. Während auch eine Verbesserung der Fähigkeit zur Gesprächsführung noch von 30% der Mitarbeiter und 45% der Führungskräfte als sehr wichtig eingestuft wird, ist festzustellen, daß bei den Fähigkeiten, die das Idee-Fix-Projekt im engeren Sinne betreffen, weniger Schwierigkeiten gesehen werden (28% der Mitarbeiter und 36% der Führungskräfte sehen sehr wichtigen Entwicklungsbedarf im Bereich der Entscheidungsfähigkeit bei der Vorschlagsannahme, nur 19% bzw. 27% im Bereich der Fähigkeit zur Prämienfestlegung).

Die Auswertung der Fragen in bezug auf den Zeitpunkt, zu dem die Maßnahmen für die beiden Gruppen stattfinden sollten, ergibt folgendes Bild: 77% der Mitarbeiter sind bereit, für die Durchführung von (entsprechenden) Personalentwicklungsmaßnahmen Teile ihrer Freizeit zu opfern. Ein Drittel der Befragten befürwortet sogar eine Durchführung jeweils zur Hälfte in Arbeitszeit und Freizeit.

Von den elf Führungskräften, die Weiterbildungsmaßnahmen für sinnvoll halten, besteht keine auf einer ausschließlichen Durchführung während der Arbeitszeit. Die Zustimmung zu einer jeweils 50%-igen Verteilung auf Arbeitszeit und Freizeit ist vergleichbar mit der Einstellung der Mitarbeiter (36%).

3. Deskription der Projekt-Effizienz

In den sich anschließenden Gliederungspunkten werden die Einschätzungen der Unternehmungsmitglieder hinsichtlich der einzelnen Dimensionen der

⁵³ Die insgesamt sehr große Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen aus Sicht der Belegschaft wird deutlich unter Zusammenziehung der Antworttendenzen *eher und sehr wichtig*. Dabei ergeben sich für die drei Maßnahmen folgende Prozentzahlen: für die Verbesserung des Verständnisses für interne Abläufe 94% der Mitarbeiter und 85% der Vorgesetzten, für eine Verbesserung der Kritikfähigkeit 90% bzw. 85% und für eine Erhöhung der Kreativität immerhin noch 80% bzw. 62%.

Projekt-Effizienz dargestellt.⁵⁴ Um die Daten im Rahmen der Hypothesenprüfung verwenden zu können, müssen die Führungskräfte und Mitarbeiter auch im Hinblick auf die Effizienz-Dimensionen in je zwei Klassen eingeteilt werden, nämlich in eine mit vergleichsweise hoher und solche mit niedriger Einschätzung der Effizienz. Die Vorgehensweise ist identisch mit der für die unabhängigen Variablen. Die Punktwertzuordnung zu den einzelnen - meist fünfstufigskalierten - Items vollzieht sich so, daß nach der Addition der Werte eine hohe Gesamtpunktzahl auch eine hohe Effizienz andeutet. Insoweit kann aus den Ergebnissen über die Hypothesenprüfung hinaus auch eine Evaluation des Projektes insgesamt abgeleitet werden.

An diese Ausführungen schließen sich - basierend auf den einzelnen in Abbildung 14 dargestellten Projekt-Zielsetzungen - ferner die Beurteilungen der ablauftechnischen, ökonomischen und sachlichen Effizienz aus AGFA-Sicht an.

3.1. Ablauftechnische Effizienz

Zur Beschreibung der ablauftechnischen Effizienz sind in die Fragebogen insgesamt vier Indikatoren integriert.⁵⁵ Je zwei dieser Indikatoren hängen inhaltlich zusammen, was sich auf die Vergabe der Punktwerte wie folgt auswirkt: Die Fragen nach der Beurteilung des Verwaltungsaufwands und der Dauer der Bearbeitungszeit im alten BVW sind dreistufigskaliert, wobei entweder einer, drei oder fünf Punkte vergeben werden. Die über diese Items ermittelten Punkte werden in die Aggregation zum Gesamtpunktwert für die ablauftechnische Effizienz jedoch nur dann einbezogen, wenn der Befragte bei der jeweiligen zweiten Teilfrage eine *positive* Veränderung durch das Idee-Fix-Projekt angibt. Für die Frage nach der Veränderung werden ebenso nur dann die für fünfstufige Items üblichen vier oder fünf Punkte vergeben, wenn eine positive

⁵⁴ Soweit die dazu in die Fragebogen integrierten Items für Führungskräfte und Mitarbeiter inhaltlich identisch sind, kann diese Darstellung jeweils in einer Tabelle erfolgen. Eine nach Führungskräften und Mitarbeitern geteilte Übersicht der sozialen Effizienz verdeutlicht von daher noch einmal die Verwendung unterschiedlicher Indikatoren.

⁵⁵ Vgl. Abschnitt D.1.

Veränderung diagnostiziert wird; ansonsten werden auch hier keine Punkte vergeben.⁵⁶ Das entsprechende Ergebnis findet sich in der Tabelle 28:

	Ablauftechnische Effizienz																			
	niedrig										hoch									
	0	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
Anzahl der Führungskräfte	-	-	-	-	1	-	-	3	-	1	-	2	-	2	1	2	-	5		
Anzahl der Mitarbeiter	5	-	5	3	10	3	5	1	1	5	2	13	8	8	5	7	8	-		
Σ	5	-	5	3	11	3	5	4	1	6	2	15	8	10	6	9	8	5		

Tab. 28: Verteilung der Unternehmungsmitglieder nach Einschätzung der ablauftechnischen Effizienz

Eine Aufteilung der Unternehmungsmitglieder nach dem Ausmaß der von ihnen angegebenen ablauftechnischen Effizienz ergibt für die Führungskräfte zwei Klassen mit fünf bzw. zwölf Befragten und für die Mitarbeiter eine Klassenstärke von 38 bzw. 51 Befragten (Mittelwert: 12,68).⁵⁷ Damit geht aus der Verteilung in der Tabelle 28 hervor, daß die Führungskräfte die Veränderungen des Verwaltungsaufwands und der zur Begutachtung benötigten Bearbeitungszeit zwar positiver sehen als die Mitarbeiter, der Unterschied ist jedoch nicht signifikant (χ^2 -Signifikanz = 0,307). Auffällig ist die Bewertung der Bearbei-

⁵⁶ Ein Beispiel soll die Bestimmung der Punktwerte verdeutlichen: Schätzt ein Befragter den Verwaltungsaufwand im alten BVW als *klar zu hoch* ein, so gehen die dafür vorgesehenen fünf Punkte nur dann in den Gesamtwert für die ablauftechnische Effizienz ein, wenn gleichzeitig konstatiert wird, daß der Verwaltungsaufwand durch die organisatorischen Veränderungen im Rahmen von Idee-Fix *geringer* geworden ist. Damit ergeben sich für einen Befragten, der den bisherigen Verwaltungsaufwand zwar für angemessen hält, ihn aber durch Idee-Fix (klar) weiter verringert sieht, sechs Punkte (von zehn möglichen). Hingegen stellt sich der Punktwert für die Einschätzung des Verwaltungsaufwands auf null, wenn der bisherige Verwaltungsaufwand einerseits als zu hoch eingestuft, gleichzeitig aber keine Verbesserung durch Idee-Fix angegeben wird, da das Projekt nach Meinung des Befragten im Hinblick auf den Verwaltungsaufwand offensichtlich nicht effizient ist. Dieses Vorgehen verobjektiviert also das Ergebnis im Vergleich zu einer bloßen Addition der Punktwerte über die vier Items. Das Spektrum der für die ablauftechnische Effizienz möglichen Gesamtpunktwerte reicht deshalb auch von null bis zwanzig Punkten.

⁵⁷ Eine getrennte Berechnung der Mittelwerte für Führungskräfte und Mitarbeiter ist für die ablauftechnische Effizienz (wie auch unten für die ökonomische Effizienz; vgl. dazu F.3.4) nicht erforderlich, weil beide Effizienz-Dimensionen nicht Teil einer stichprobenbezogenen Hypothese sind. Vgl. dazu auch Fußnote 25 in Kapitel D.

tungszeiten im Rahmen von Idee-Fix; 85% der Mitarbeiter und 100% der Vorgesetzten stellen hier eine positive Entwicklung fest.

Für AGFA ergeben sich folgende ablauftechnische Konsequenzen: Durch die dezentrale Abwicklung der überwiegenden Zahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge ist es gelungen, den mit der Bearbeitung verbundenen Verwaltungsaufwand merklich zu reduzieren. Dies gilt nicht nur für die angenommenen Vorschläge,⁵⁸ sondern vor allem für die abgelehnten Vorschläge. Für alle von den Vorgesetzten nicht angenommenen Vorschläge entfallen neben dem schriftlichen Gutachten auch alle Arbeiten, die im Zusammenhang mit der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen der Prüfungskommission anfallen. Dadurch werden auch die Bearbeitungszeiten (Transport-, Liege- und Begutachtungszeiten) deutlich reduziert oder zum Teil sogar ganz hinfällig. Die Bearbeitungszeiten für Idee-Fix-Vorschläge liegen daher in aller Regel zwischen wenigen Tagen und zwei Wochen.⁵⁹ Die mit Idee-Fix angestrebten ablauftechnischen Effekte können insoweit als weitestgehend realisiert angesehen werden.

3.2. Inhaltliche Effizienz

Zur Überprüfung der Akzeptanz der neu geregelten Aufgabenverteilung bezüglich des Vorschlagswesens (weitgehende Dezentralisierung und Delegation der Aufgaben auf die Ebene der befragten Führungskräfte) erfolgt eine Addition der Punktwerte über je drei fünfstufig-skalierte Items in den beiden Fragebogen. Die Ergebnisse stellt die Tabelle 29 dar:

⁵⁸ Anstelle von acht Briefen bzw. Formularen sind nunmehr zwei Schriftstücke ausreichend.

⁵⁹ Allerdings sind die Bearbeitungszeiten nach der Aussage einiger Mitarbeiter in den letzten Monaten vor der Erhebung wieder länger geworden. Sollte sich ein solcher Trend bestätigen, müßten die BVW-Abteilung und auch die Abteilungsleitungen dem durch entsprechende, an die betroffenen Vorgesetzten gerichteten Appelle entgegenreten.

	Inhaltliche Effizienz													
	niedrig							hoch						
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Anzahl der Führungskräfte	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	7	4	2	
Anzahl der Mitarbeiter	1	-	1	3	4	3	5	7	14	19	14	7	17	
Σ	1	-	1	3	4	3	5	7	15	22	21	11	19	

Tab. 29: Verteilung der Unternehmungsmitglieder nach Einschätzung der inhaltlichen Effizienz

Die Einteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter in jeweils zwei Klassen bringt unter Verwendung der Mittelwerte (Führungskräfte: 13,17 Punkte, Mitarbeiter: 11,67 Punkte) als Klassengrenzen folgende Gruppenstärken: elf Führungskräfte unterhalb und sechs Führungskräfte oberhalb des Mittelwertes bzw. 38 Mitarbeiter unterhalb und 57 Mitarbeiter oberhalb des Mittelwertes der jeweiligen Gruppe.

Für eine Untersuchung, ob die Einschätzung der inhaltlichen Effizienz von Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlich beurteilt wird, muß eine Einteilung der Unternehmungsmitglieder anhand des Mittelwertes über alle Befragten (12,68 Punkte) vorgenommen werden. Unterhalb dieses Wertes liegen 38 Mitarbeiter und fünf Führungskräfte, darüber liegen 51 Mitarbeiter und zwölf Führungskräfte. Damit ist - im Gegensatz zum Ergebnis für die ablauftechnische Effizienz - die inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskräfte signifikant besser als aus Sicht der Mitarbeiter (χ^2 -Signifikanz = 0,005; Korrelation $C_{AB} = 0,568$).

3.3. Soziale Effizienz

Zur Erhebung der sozialen Effizienz sind in den Fragebogen der Mitarbeiter vier, in den Fragebogen der Führungskräfte drei Indikatoren integriert. Aus den dazu gehörigen Rating-Skalen ergeben sich für die Gesamtpunktwerte Min-

destwerte von vier bzw. drei Punkten und Maximalwerte von 20 bzw. 15 Punkten.

Die Tabellen 30 und 31 zeigen die Einschätzungen der sozialen Effizienz für die beiden Gruppen:

	Soziale Effizienz						
	niedrig					hoch	
	8	9	10	11	12	13	14
Anzahl der Führungskräfte	2	1	2	2	5	2	3

Tab. 30: Verteilung der Führungskräfte nach Einschätzung der sozialen Effizienz

Unter Verwendung des Mittelwertes von 11,47 Punkten als Klassengrenze ergeben sich zwei Gruppen mit sieben bzw. zehn Führungskräften.

	Soziale Effizienz												
	niedrig										hoch		
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Anzahl der Mitarbeiter	2	-	3	4	6	13	12	16	10	14	6	7	2

Tab. 31: Verteilung der Mitarbeiter nach Einschätzung der sozialen Effizienz

Nach einer Dichotomisierung entstehen zwei Klassen von Mitarbeitern, die durch eine geringe (40 Mitarbeiter) bzw. hohe Einschätzung (55 Mitarbeiter) der sozialen Effizienz gekennzeichnet sind (Mittelwert: 14,93).

Eine positive Beurteilung des Projektes hinsichtlich der sozialen Effizienz zeigt sich besonders bei der Betrachtung des Indikators, der nach Existenz und Richtung des Einflusses der neuen Organisation des Vorschlagswesens auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten fragt: Nur drei von 95 Mitarbeitern und keiner der 17 befragten Vorgesetzten glauben an einen eher oder nur negativen Einfluß; 48 Mitarbeiter und 14 Führungskräfte bescheinigen

hingegen einen eher oder nur positiven Einfluß von Idee-Fix auf die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung. Speziell für die Gruppe der Mitarbeiter wird die positive Beurteilung des Projektes noch anhand der folgenden Zahlen deutlich: 79 von 95 Mitarbeitern, also 83%, bezeichnen Idee-Fix als eine Bereicherung des Arbeitslebens.

3.4. Ökonomische Effizienz

Aus Sicht der Unternehmungsmitglieder drückt sich die ökonomische Effizienz anhand der Beurteilung der Prämienhöhe aus. In den Fragebogen finden sich dazu jeweils zwei fünfstufig-skalierte Indikatoren. Die Punktwertzuweisung ergibt nachfolgendes Bild (vgl. Tabelle 32):

	Ökonomische Effizienz								
	n i e d r i g				h o c h				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anzahl der Führungskräfte	-	-	1	1	2	3	5	4	1
Anzahl der Mitarbeiter	2	6	8	16	14	11	25	11	2
Σ	2	6	9	17	16	14	30	15	3

Tab. 32: Verteilung der Unternehmungsmitglieder nach Einschätzung der ökonomischen Effizienz

Die Aufteilung der Mitarbeiter und Führungskräfte in je eine Gruppe, deren Einschätzungen überdurchschnittliche bzw. unterdurchschnittliche ökonomische Effizienz erkennen lassen, bringt folgende Verteilung: 46 Mitarbeiter liegen unterhalb des aus der Tabelle 32 errechneten Mittelwertes von 6,63 Punkten und 49 darüber; für die Führungskräfte ergibt die Aufspaltung eine Gruppe von vier Befragten unterhalb bzw. dreizehn Befragten oberhalb des Mittelwertes.

Obwohl der Unterschied in der Beurteilung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in bezug auf die ökonomische Effizienz auf dem Signifikanzniveau von $\alpha < 0,05$ (knapp) nicht signifikant ist (χ^2 -Signifikanz = 0,057), fallen doch Unterschiede bei der Antworttendenz beider Gruppen auf: Während 76% der Füh-

rungskräfte die Prämienhöhe im Rahmen von Idee-Fix für grundsätzlich angemessen halten, sind lediglich 51 und damit 54% der Mitarbeiter dieser Meinung. Ähnliches gilt hinsichtlich der Fragestellung, ob höhere Prämien auch mehr bzw. bessere Vorschläge hervorbringen würden. Diese Frage bejahen lediglich 24% der Führungskräfte, aber immerhin 44% der Mitarbeiter.

Aus AGFA-Sicht kann das Vorliegen ökonomischer Effizienz danach beurteilt werden, wie sich die Differenz zwischen Einsparungen und insgesamt ausgeschütteten Prämien im Vorschlagswesen entwickelt.⁶⁰ Im Jahr 1994 betrug diese Differenz 1.013.595 DM, 1996 lag sie bei 894.999 DM. Bei der Interpretation dieser Zahlen muß allerdings berücksichtigt werden, daß grundsätzlich auch kein konstanter oder gar steigender Differenzbetrag zu erwarten war: Das Idee-Fix-Projekt ist auf die Steigerung der Vorschlagszahlen durch eine möglichst breite Mobilisierung der Unternehmungsmitglieder gerichtet. Im Vordergrund steht dabei die kleine und damit meist nicht monetär erfaßbare Verbesserung. Außerdem führen gerade Vorschläge, die den im Idee-Fix wichtigen Bereich der Arbeitssicherheit betreffen, nicht zu direkten Einsparungen, sehr wohl aber zu unmittelbaren Prämienzahlungen. Insoweit kann der moderat gesunkene Differenzbetrag aus Unternehmungssicht wohl als ökonomischer Teilerfolg gewertet werden.

Als immer noch relativ hoch muß hingegen die Durchschnittsprämie pro angenommenen Vorschlag eingestuft werden. Diese konnte zwar gegenüber dem Jahr 1994 (643 DM) um fast ein Drittel auf 456 DM gesenkt werden, liegt aber immer noch auf einem recht hohen Niveau.⁶¹ Allerdings wird dieser Betrag mit

⁶⁰ Bei dieser Überlegung werden zwei, hinsichtlich der Beurteilung allerdings gegenläufige Effekte vernachlässigt: Zum einen sind die tatsächlich für das Vorschlagswesen anfallenden Kosten höher als die Summe der ausgezahlten Prämien, zum anderen rufen die Vorschläge teilweise über mehrere Jahre Einsparungen hervor. Diese Einsparungen werden aber in den Folgejahren nicht mehr ausgewiesen und auch nicht der Prämienberechnung im ersten Nutzungsjahr zugrunde gelegt. Eine Untersuchung bei der Porsche AG - die über das in Deutschland wohl führende BVW verfügt - hat dazu folgendes Ergebnis gebracht: Die Kosten für die Mitarbeiter der BVW-Abteilung und die Kostenstelle "Vorschlagswesen" machen zusammen noch einmal etwa zwei Drittel des Prämienaufkommens im Vergleichszeitraum aus. Gleichzeitig war aber die Gesamteinsparung der berechenbaren Vorschläge dreimal so hoch wie die Einsparung des ersten Jahres. Vgl. Morsey, 1995, S. 48 f. Damit ist also bei Porsche die tatsächliche Differenz zwischen Einsparungen durch das Vorschlagswesen und den dadurch entstehenden Kosten für die Unternehmung deutlich günstiger, als es bei der Betrachtung der (üblicherweise) verwendeten Differenz zwischen Prämienauszahlungen und Einsparungen im ersten Nutzungsjahr den Anschein hat.

⁶¹ Erinnert sei an dieser Stelle noch einmal an das Prämienniveau in Japan, wo die Mitarbeiter durchschnittlich lediglich 4 DM pro Vorschlag erhalten. Vgl. Yasuda, 1994, S. 18.

der Einführung der Idee-Fix-Regeln in der gesamten Unternehmung und der damit verbundenen Absenkung der Mindestprämie automatisch weiter sinken.

3.5. Sachliche Effizienz

Die Untersuchung der Anzahl angenommener Vorschläge ermöglicht es, eine Aussage darüber treffen, ob ein Mitarbeiter 1996 im Rahmen von Idee-Fix erfolgreicher am Vorschlagswesen teilgenommen hat als im Vergleichsjahr 1994 und damit - bezogen auf diesen Mitarbeiter - sachliche Effizienz vorliegt. Die Ausprägung der sachlichen Effizienz ergibt sich also direkt aus dem Vergleich der Quantität der angenommenen Vorschläge. Hinsichtlich dieses Merkmals zerfallen die Mitarbeiter dichotom in zwei Gruppen. Da von den befragten 95 Mitarbeitern 43 im Jahre 1996 mehr Vorschläge eingereicht haben als im Referenzjahr 1994, liegt für diese 43 Mitarbeiter auch sachliche Effizienz vor; für die restlichen 52 Mitarbeiter kann das Projekt hingegen keine sachliche Effizienz beanspruchen.

Von AGFA wurde in sachlicher Hinsicht eine nachhaltige Erhöhung der angenommenen Verbesserungsvorschläge angestrebt. Für die Gesamtunternehmung stieg diese Zahl von 588 Vorschlägen im Jahr 1994 auf 874 Vorschläge im Jahr 1996, was einer Steigerungsrate von 48,6% entspricht. Noch deutlicher wird der Erfolg des Idee-Fix-Projektes, wenn ausschließlich die Zahlen der an Idee-Fix teilnehmenden Unternehmungsteilbereiche verglichen werden: 1994 wurden in den entsprechenden Abteilungen lediglich 65 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Diese Zahl stieg 1996 auf 418 Vorschläge, also um 543,1%. Mit der Zahl der eingereichten Vorschläge hat sich außerdem auch die Zahl der Mitarbeiter, die erfolgreich am Vorschlagswesen teilnehmen, etwa vervierfacht.⁶² Trotzdem ist die Zahl der Mehrfacheinreicher im Geltungsbe-
reich von Idee-Fix erheblich, so daß nur etwa jeder dritte der 639 Vorschlagsberechtigten auch tatsächlich einen Vorschlag erfolgreich eingereicht hat.⁶³

⁶² Während des Idee-Fix-Testlaufs wurde in einem der Testbetriebe (Lager Langenfeld) Gruppenarbeit eingeführt. Von diesen Gruppen wurden insgesamt 17 Vorschläge eingereicht, an denen insgesamt 65 Mitarbeiter beteiligt waren. Diese Mitarbeiter werden in der Beteiligungsstatistik nicht gesondert ausgewiesen. Es ist jedoch davon auszugehen, daß unter ihnen auch Mitarbeiter sind, die außerhalb der Gruppe keinen Vorschlag eingereicht haben. Die Zahl der Mitarbeiter, die sich 1996 am Vorschlagswesen beteiligt haben, sollte insoweit noch (etwas) höher liegen.

⁶³ Hier könnte ein wichtiger Ansatzpunkt liegen, wenn der augenblickliche Durchschnitt von 0,65 Vorschlägen pro Mitarbeiter und Jahr weiter verbessert werden soll - etwa mit einer Zielsetzung von im Durchschnitt einem Vorschlag pro Mitarbeiter und Jahr.

4. Explikation der Projekt-Effizienz

Die Deskription der Ausprägung der Strukturdimensionen, der Eigenschaften und des Verhaltens der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung diene der Konkretisierung des Erscheinungsbildes der unabhängigen Variablen des Kozeptionsrahmens. In Verbindung mit der Deskription der abhängigen (Effizienz-) Variablen und unter Rückgriff auf die Überlegungen des Kapitels E, die schließlich in der Hypothesenformulierung zum Ausdruck kommen, kann in diesem Kapitel untersucht werden, ob und welche Ausprägungen der einzelnen unabhängigen Variablen einen positiven Einfluß auf die verschiedenen Dimensionen der Projekt-Effizienz haben.

Die empirische Prüfung der formulierten Hypothesen führt entweder zu ihrer Ablehnung oder zu ihrer Bewährtheit im Sinne bisheriger Bestätigung. Da die Signifikanz des Befundes lediglich die Wahrscheinlichkeit der irrtümlichen Ablehnung angibt, kann die Aussage keine generelle Gültigkeit im Sinne einer Verifizierung beanspruchen.⁶⁴ Ihre Widerlegung durch einen empirischen Befund kann für die Zukunft nicht ausgeschlossen werden.⁶⁵

Grundsätzlich gilt für die empirische Prüfung abgeleiteter Hypothesen, daß im Sinne theoriegeleiteter Forschung sowohl bewährte als auch falsifizierte Hypothesen dem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt dienen. Eine ausschließliche Publikation signifikanter Ergebnisse ist daher abzulehnen.⁶⁶ Im folgenden werden deshalb alle oben formulierten Hypothesen mit den Ergebnissen ihrer empirischen Überprüfung dargestellt.

4.1. Explikation der Auswirkungen der Strukturdimensionen

Für die Variablengruppe der Strukturdimensionen wurden insgesamt vier Hypothesen aufgestellt, die sich auf den Einfluß der Spezialisierung, der Programmierung bzw. Formalisierung sowie der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung auf die sachliche Projekt-Effizienz beziehen.

⁶⁴ Vgl. dazu Popper, 1984, S. 14 f. und 198 ff. sowie Witte, 1980, Sp. 622 und Kubicek, 1975, S. 23.

⁶⁵ Vgl. Brinkmann, 1989, S. 55 und 58.

⁶⁶ Vgl. Friedrichs, 1990, S. 392 und auch Witte, 1980, Sp. 622.

• Spezialisierung

Die Spezialisierungs-Hypothese lautet:

H₁: Je geringer der Grad der (wahrgenommenen) Spezialisierung, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Der Tabelle 33 sind der entsprechende χ^2 -Wert, die sich daraus ergebende χ^2 -Signifikanz und die Phi-Korrelation zu entnehmen:

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Spezialisierung	0,023	0,879	0,018

Tab. 33: Hypothesentest und Korrelation zwischen Spezialisierung und sachlicher Effizienz

Die Ergebnisse zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Umfang der Spezialisierung einer Tätigkeit und der Teilnahme am Vorschlagswesen an. Die Hypothese H₁ ist deshalb abzulehnen.

• Programmierung und Formalisierung

Die Auswirkungen der Programmierung und Formalisierung der Arbeit auf die Teilnahme am Vorschlagswesen wurden oben wie folgt angenommen:

H₂: Je umfangreicher die Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen, desto geringer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

H₃: Je umfangreicher die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter bindend festgelegt sind, desto geringer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Die Prüfung dieser Hypothesen brachte die nachstehenden Ergebnisse (vgl. Tabelle 34):

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen	0,049	0,825	0,023
Regelung der Rechte und Pflichten	2,850	0,091	0,177

Tab. 34: Hypothesentest und Korrelation zwischen Dimensionen der Programmierung bzw. Formalisierung und sachlicher Effizienz

Der Grad der Stellenkodifizierung (als Umfang der Vorschriften zum Handeln in Arbeitssituationen) hat isoliert keine signifikante Auswirkung auf die sachliche Effizienz des Projektes ($\alpha = 0,825$). Die sich ergebende Korrelation ($C_{AB} = 0,023$) ist außerdem äußerst schwach. Die Hypothese H_2 ist daher zu verwerfen.

Der vermutete negative Einfluß des Umfangs der Regelung von Rechten und Pflichten der Mitarbeiter auf die sachliche Effizienz des Projektes bestätigt sich auf einem Signifikanzniveau von $\alpha < 0,05$ ebenfalls nicht; die Hypothese H_3 ist deshalb abzulehnen. Aus der relativ geringen Irrtumswahrscheinlichkeit kann jedoch eine Tendenzaussage abgeleitet werden, die überraschenderweise aber nicht in Richtung der Hypothesenformulierung geht. Das Vorzeichen des interspezifischen Assoziationskoeffizienten deutet vielmehr eine positive Korrelation der beiden untersuchten Variablen an. Danach reichen insbesondere die Mitarbeiter (seit Idee-Fix) mehr Vorschläge ein, die ihre Arbeitssituation als stärker reglementiert empfinden. Allerdings ist die Stärke des ermittelten Zusammenhangs mit $C_{AB} = 0,177$ als eher gering einzustufen.

• Zentralisierung und Dezentralisierung

Es wurde folgende Beziehung zwischen dem Ausmaß des empfundenen Entscheidungsspielraums und der Entwicklung der Teilnahme am Vorschlagswesen angenommen:

H₄: Je geringer der Umfang der (wahrgenommenen) Zentralisierung, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Die berechneten statistischen Werte stützen diese Hypothese nicht (vgl. Tabelle 35):

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Zentralisierung und Dezentralisierung	0,255	0,614	- 0,070

Tab. 35: Hypothesentest und Korrelation zwischen Zentralisierung bzw. Dezentralisierung und sachlicher Effizienz

Aufgrund des niedrigen χ^2 -Wertes und des sich daraus ergebenden Signifikanzniveaus ist die vierte Hypothese damit falsifiziert. Die sich ergebende Korrelation zeigt durch das negative Vorzeichen zwar grundsätzlich eine Tendenz in Richtung des vermuteten Zusammenhanges, die Beziehung ist aber auch hier sehr schwach.

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß sich ein Einfluß einzelner Strukturdimensionen auf das Innovationsverhalten der Mitarbeiter (zumindest soweit es die Beteiligung am Vorschlagswesen betrifft) anhand der vorliegenden Daten nicht eindeutig nachweisen läßt. Nur in einem von vier Fällen erweist sich zumindest die Tendenz des Zusammenhanges als hypothesenkonform, dieser ist allerdings sehr schwach. Es stellt sich insoweit als nicht möglich heraus, aus der Organisationsstruktur-Einschätzung eines Mitarbeiters auf dessen Vorschlagsverhalten zu schließen. Offensichtlich treten also Mitarbeiter, die ihre Arbeitssituation als besonders stark bürokratisiert betrachten, trotzdem als Einreicher von Verbesserungsvorschlägen in Erscheinung. Als Begründung für diesen unerwarteten Befund kann angeführt werden, daß es sich bei diesen Mitarbeitern um Personen handelt, die ihre Arbeitssituation als sehr reglemen-

tiert empfinden und gerade deshalb das ihnen eigene kreative Potential über das Vorschlagswesen nutzen.⁶⁷

4.2. Explikation der Auswirkungen der Eigenschaften und des Verhaltens der Führungskräfte

Diese Variablengruppe umfaßt insgesamt 15 Hypothesen. Auch in diesem Abschnitt werden die Hypothesen für alle unabhängigen Variablen einzeln überprüft.

4.2.1. Motivstruktur

Auf der Grundlage von Überlegungen zur Motivstruktur der Führungskräfte sind die nachstehenden Hypothesen zu überprüfen:

- Intrinsische Motivation

Je stärker eine Führungskraft intrinsisch motiviert ist, desto größer ist die

H_{5.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

H_{5.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

Die empirische Überprüfung dieser Hypothesen bringt die in den Tabellen 36 und 37 dargestellten Ergebnisse:

Unabhängige Variable	Inhaltliche Effizienz		
	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Pearson
Intrinsische Motivation	0,288	0,346	- 0,244

Tab. 36: Hypothesentest und Korrelation zwischen intrinsischer Motivation und inhaltlicher Effizienz

⁶⁷ In dieser Richtung äußerten sich auch eine Reihe von Mitarbeitern, die angaben, daß eine Beteiligung am Vorschlagswesen für sie die einzige Möglichkeit wäre, sich kreativ zu betätigen.

Unabhängige Variable	Soziale Effizienz		
	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Pearson
Intrinsische Motivation	0,026	0,026	0,600

Tab. 37: Hypothesentest und Korrelation zwischen intrinsischer Motivation und sozialer Effizienz

Die Hypothese H_{5.1}, die eine Abhängigkeit der Bewertung und Akzeptanz der organisatorischen Veränderungen im Rahmen des Idee-Fix-Projektes vom Ausmaß der intrinsischen Motivation der Führungskraft annimmt, kann nicht aufrechterhalten werden, da der Fisher-Test ein sehr geringes Signifikanzniveau ($P = 0,346$) ergibt, das deutlich über der akzeptablen Irrtumswahrscheinlichkeit liegt.⁶⁸

Ein stark signifikanter Zusammenhang ($P = 0,026$) ergibt sich aber zwischen dem Ausmaß an intrinsischer Motivation einer Führungskraft und der Bewertung des Projektes hinsichtlich seiner sozialen Effizienz. Demnach beurteilen die Führungskräfte die ihnen im Rahmen des Projektes übertragenen Aufgaben und deren Einfluß auf die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung umso positiver, je größer das Ausmaß intrinsischer Motivation bei den Führungskräften ist. Die Stärke dieser Beziehung kommt in der ebenfalls sehr hohen Phi-Korrelation zum Ausdruck ($\Phi = 0,600$). Damit kann die Hypothese H_{5.2} als vorläufig bestätigt angesehen werden.

- Extrinsisch-materielle Motivation

Je stärker das Verhalten einer Führungskraft auf den Erhalt einer materiellen Belohnung gerichtet ist, desto geringer ist die

H_{6.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

H_{6.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

⁶⁸ Die negative Korrelation deutet sogar einen Zusammenhang an, der in eher umgekehrter Richtung besteht: Demnach ist die Bewertung der neuen Aufgabenverteilung eher bei solchen Vorgesetzten positiv, die weniger stark intrinsisch motiviert sind. Allerdings ist die Korrelation $\Phi = 0,244$ als recht gering einzustufen.

Die diesbezüglichen Hypothesentests und Korrelationsanalysen ergeben die in den Tabellen 38 und 39 wiedergegebenen Ergebnisse:

	Inhaltliche Effizienz		
Unabhängige Variable	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Extrinsisch-materielle Motivation	0,359	0,859	0,200

Tab. 38: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-materieller Motivation und inhaltlicher Effizienz

	Soziale Effizienz		
Unabhängige Variable	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Pearson
Extrinsisch-materielle Motivation	0,056	0,059	- 0,516

Tab. 39: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-materieller Motivation und sozialer Effizienz

Der in der Hypothese $H_{6.1}$ angenommene Zusammenhang zwischen extrinsisch-materieller Motivation und inhaltlicher Effizienz hat sich als nicht signifikant herausgestellt ($P = 0,859$; $C_{AB} = 0,200$). Diese Hypothese wird deshalb verworfen. Für die Hypothese $H_{6.2}$ ergibt sich ein Signifikanzniveau von $P = 0,059$. Da dieses knapp oberhalb des für die Irrtumswahrscheinlichkeit festgelegten Grenzwertes von $\alpha = 0,05$ liegt, wird auch die Hypothese $H_{6.2}$ abgelehnt. Trotzdem läßt der Befund eine Interpretation der Zahlen dahingehend zu, daß eine grundsätzliche Beziehung zwischen den beiden untersuchten Variablen in Richtung der Hypothesenformulierung besteht; denn gleichzeitig nimmt auch die berechnete Korrelation zwischen der Orientierung an einer materiellen Belohnung und der Beurteilung der sozialen Effizienz einen Wert ($\Phi = -0,516$) an, der nicht nur der Richtung nach mit der Hypothesenformulierung konform geht, sondern auch einen sehr starken Zusammenhang beider Variablen zum Ausdruck bringt.

- Extrinsisch-immaterielle Motivation

Je stärker das Verhalten einer Führungskraft auf den Erhalt einer immateriellen Belohnung gerichtet ist, desto größer ist die

H_{7.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

H_{7.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

Die empirische Überprüfung dieser beiden Hypothesen bringt die folgenden Ergebnisse (vgl. Tabellen 40 und 41):

	Inhaltliche Effizienz		
Unabhängige Variable	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Pearson
Extrinsisch-immaterielle Motivation	0,202	0,231	0,323

Tab. 40: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-immaterieller Motivation und inhaltlicher Effizienz

	Soziale Effizienz		
Unabhängige Variable	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Extrinsisch-immaterielle Motivation	0,330	0,879	- 0,238

Tab. 41: Hypothesentest und Korrelation zwischen extrinsisch-immaterieller Motivation und sozialer Effizienz

Für die Hypothesen H_{7.1} und H_{7.2} ergibt Fisher's Exakter Test Signifikanzwerte von $P = 0,231$ bzw. $P = 0,879$, die beide deutlich oberhalb der festgelegten akzeptablen Irrtumswahrscheinlichkeit liegen. Beide Hypothesen können daher nicht aufrechterhalten werden. Bemerkenswert ist aber dennoch der für die Hypothese H_{7.1} ermittelte Phi-Koeffizient (vgl. Tabelle 40). Dieser deckt zwar keinen extrem hohen, gleichwohl aber einen beachtenswerten Zusammenhang auf zwischen dem Interesse der Vorgesetzten an immateriellen Anreizen und

der Akzeptanz der organisatorischen Veränderungen im Rahmen des Idee-Fix-Projektes.

4.2.2. Fach- und Organisationskompetenz

Folgende Auswirkung der (von den Mitarbeitern bei ihren Vorgesetzten identifizierten) Fach- und Organisationskompetenz auf die inhaltliche und sachliche Effizienz des Idee-Fix-Projektes wurde oben angenommen:

Je höher die fachliche Kompetenz einer Führungskraft ist, desto größer ist die

H_{a.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{a.2} : sachliche Effizienz des Projektes.

Wie zu erwarten war, hat sich der Einfluß der Fach- und Organisationskompetenz auf die Akzeptanz der neuen Aufgabenverteilung voll bestätigt (vgl. Tabelle 42):

Unabhängige Variable	Inhaltliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Fach- und Organisationskompetenz	5,553	0,018	0,317

Tab. 42: Hypothesentest und Korrelation zwischen Fach- und Organisationskompetenz und inhaltlicher Effizienz

Der χ^2 -Wert von 5,553 zeigt einen signifikanten Zusammenhang an zwischen der Fach- bzw. Organisationskompetenz des direkten Vorgesetzten und der Befürwortung der im Rahmen des Projektes vorgenommenen Aufgabendelegation. Beide Variablen korrelieren mit $C_{AB} = 0,317$ miteinander. Daß diese Beziehung auch in der vermuteten Richtung besteht, zeigt der interspezifische Assoziationskoeffizient durch sein positives Vorzeichen an. Die Hypothese H_{a.1} kann somit als vorläufig bestätigt angesehen werden.

Eine statistisch signifikante Beziehung zwischen der Fach- bzw. Organisationskompetenz der Vorgesetzten und der Anzahl der von den Mitarbeitern eingereichten Verbesserungsvorschläge kann hingegen anhand des vorliegenden Datenmaterials nicht nachgewiesen werden. Die Hypothese $H_{a.2}$ ist deshalb zu verwerfen.

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Fach- und Organisationskompetenz	2,740	0,098	- 0,209

Tab. 43: Hypothesentest und Korrelation zwischen Fach- und Organisationskompetenz und sachlicher Effizienz

Wie die Tabelle 43 zeigt, ergibt sich allerdings trotzdem eine Abhängigkeit zwischen den beiden Variablen, die aber - bei Betrachtung des interspezifischen Assoziationskoeffizienten ($C_{AB} = - 0,209$) - nicht in der angenommenen Richtung besteht. Vielmehr korrelieren die Fach- bzw. Organisationskompetenz und die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge negativ miteinander. Für dieses Ergebnis bieten sich zwei Interpretationsmöglichkeiten an: Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten für fachlich weniger kompetent halten, versuchen über eine Beteiligung am Vorschlagswesen, in der Abteilung bestehende Schwachstellen selbst zu beheben, da sie annehmen, daß der Vorgesetzte diese nicht erkennt oder zumindest nicht zu beheben weiß. Andererseits fällt auf, daß die Mitarbeiter, die ihrem Vorgesetzten eine geringe fachliche Kompetenz bescheinigen, häufig auch dessen Sozialkompetenz anzweifeln.⁶⁹ Unter der Annahme, daß dies auf ein insgesamt eher schlechteres Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter hindeutet, kann so auch vermutet werden, daß

⁶⁹ Der Durchschnittswert für die attestierte Sozialkompetenz liegt für Mitarbeiter, die ihrem Vorgesetzten geringere fachliche Kompetenz bescheinigen bei 22,8 Punkten, während er bei den übrigen Mitarbeitern bei 26,33 Punkten liegt.

die Mitarbeiter ~~versuchen~~, die entsprechenden Vorgesetzten durch das Einreichen von Vorschläge bloßzustellen.⁷⁰

4.2.3. Sozialkompetenz

Die Hypothesen, die die möglichen Auswirkungen der Sozialkompetenz der Vorgesetzten auf die Akzeptanz der organisatorischen Veränderungen des Vorschlagswesens im Kreise der Mitarbeiter einerseits und deren Vorschlagsaktivität andererseits betreffen, lauten wie folgt:

Je höher die soziale Kompetenz einer Führungskraft ist, desto größer ist die

H_{9.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{9.2} : sachliche Effizienz des Projektes.

Die diesbezüglichen Hypothesentests und Korrelationsanalysen bringen die nachfolgend dargestellten Resultate:

Unabhängige Variable	Inhaltliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Sozialkompetenz	7,421	0,006	0,300

Tab. 44: Hypothesentest und Korrelation zwischen Sozialkompetenz und inhaltlicher Effizienz

Der in der Hypothese H_{9.1} angenommene Zusammenhang zwischen der Sozialkompetenz des Vorgesetzten und der Einschätzung der Aufgabendelegation hat sich auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,006$ klar bestätigt (vgl. Tabelle 44). Auch die Phi-Korrelation von $C_{AB} = 0,3$ belegt einen positiven Zusammen-

⁷⁰ In diese Richtung weist auch die Analyse der Antworten auf die Fragen, die sich darauf beziehen, wie eine Führungskraft, deren Mitarbeiter viele Vorschläge einreichen, von Mitarbeitern anderer Abteilungen und der Unternehmensleitung gesehen wird. Die Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten bezüglich Fach- und Sozialkompetenz eher kritisch beurteilen, bewerten die Vorschlagsaktivitäten der Mitarbeiter *für den unmittelbaren Vorgesetzten* im Durchschnitt schlechter als die übrigen Mitarbeiter. Dieses Ergebnis sollte aber nicht überbewertet werden, da zum einen der Unterschied zwischen beiden Gruppen recht gering ausfällt und zum anderen der durch den interspezifischen Assoziationskoeffizienten angezeigte Zusammenhang insgesamt relativ schwach ist.

hang zwischen der Sozialkompetenz eines Vorgesetzten und der inhaltlichen Effizienz im Sinne der Hypothesenformulierung. In Verbindung mit dem Ergebnis des vorausgegangenen Abschnitts zeigt sich also, daß die Beurteilung und Prämierung von Verbesserungsvorschlägen durch den jeweiligen Vorgesetzten umso positiver beurteilt wird, je größer die (fachliche und soziale) Kompetenz des Vorgesetzten in den Augen der Mitarbeiter ist.

Im Gegensatz dazu läßt sich hinsichtlich der Sozialkompetenz des Vorgesetzten aus den erhobenen Daten kein unmittelbarer Einfluß auf die Vorschlagstätigkeit der Mitarbeiter nachweisen (vgl. Tabelle 45):

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Sozialkompetenz	0,833	0,361	- 0,106

Tab. 45: Hypothesentest und Korrelation zwischen Sozialkompetenz und sachlicher Effizienz

Die Hypothese $H_{9.2}$, die einen derartigen Zusammenhang postuliert, läßt sich auf einem Signifikanzniveau von $\alpha < 0,05$ nicht aufrecht erhalten und wird deshalb verworfen. Dieser Befund läßt darauf schließen, daß die Mitarbeiter, die Verbesserungsideen haben, diese auch einreichen, unabhängig von der sozialen Kompetenz des für die Vorschlagsbearbeitung zuständigen Vorgesetzten.⁷¹

4.2.4. Informationsstand

Um den Einfluß des Informationsstandes der Vorgesetzten auf ihre Beurteilung der Projekt-Effizienz zu beschreiben, sind zwei Hypothesen zu testen:

Je besser der Informationsstand einer Führungskraft ist, desto größer ist die

$H_{10.1}$: inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

$H_{10.2}$: soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Führungskraft.

⁷¹ Dieses Ergebnis ist kompatibel mit den Antworten der Mitarbeiter auf die Frage nach der Bereitschaft, in Zukunft Verbesserungsvorschläge einzureichen: Sie wird von 74% der Befragten uneingeschränkt bejaht.

Keine der beiden aufgestellten Hypothesen $H_{10.1}$ und $H_{10.2}$ kann nach der Auswertung der erhobenen Daten als vorläufig bestätigt angesehen werden, da sich keine signifikanten Ergebnisse hinsichtlich der Bewertung des Projektes in Abhängigkeit vom Informationsstand der befragten Führungskräfte nachweisen lassen (vgl. Tabellen 46 und 47).

	Inhaltliche Effizienz		
Unabhängige Variable	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Informationsstand	0,356	0,516	0,190

Tab. 46: Hypothesentest und Korrelation zwischen Informationsstand der Führungskräfte und inhaltlicher Effizienz

	Soziale Effizienz		
Unabhängige Variable	p-Wert	Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Informationsstand	0,378	0,646	0,029

Tab. 47: Hypothesentest und Korrelation zwischen Informationsstand der Führungskräfte und sozialer Effizienz

Offensichtlich steigt also die Akzeptanz von Inhalt und Umfang der ihnen übertragenen Aufgaben auf seiten der Vorgesetzten *nicht* mit dem Ausmaß an, in dem sie über projektspezifische Informationen verfügen. Dieses Ergebnis ist recht bemerkenswert und läßt sich nur wie folgt erklären: Die Einstellung der Vorgesetzten gegenüber der Aufgabenverteilung im Rahmen von Idee-Fix und ihre Bewertung dieser Aufgaben scheint nicht nachhaltig durch die im Vorfeld der Projekteinführung durchgeführten Informationsveranstaltungen beeinflusst zu sein. Da der Informationsstand der Führungskräfte bezüglich des Projektes aber insgesamt als hoch bezeichnet werden kann,⁷² ist die Akzeptanz der projektbedingten Aufgabenverteilung wohl eher eine Frage der grundsätzlichen Einstellung der Vorgesetzten zur Übernahme neuer, qualitativ höherwertiger

⁷² Vgl. dazu den Gliederungspunkt E.2.2.4.

Aufgaben. Um die Bereitschaft zur Übernahme solcher Aufgaben zu erhöhen, könnten daher (zusätzliche) Maßnahmen der Personalentwicklung, die auf eine entsprechende Einstellungsänderung abzielen, erfolgversprechend sein.

4.2.5. Anregung und Unterstützung der Mitarbeiter

Im Zusammenhang mit der letzten Variable der in diesem Kapitel untersuchten Variablen­gruppe sind drei Hypothesen zu testen, die sich auf die Auswirkung einer kontinuierlichen Unterstützungsleistung des Vorgesetzten auf die Effizienzbeurteilung der Mitarbeiter beziehen.

Je stärker eine Führungskraft die Mitarbeiter hinsichtlich der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen insgesamt unterstützt, desto größer ist die

H_{11.1} : inhaltliche Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{11.2} : soziale Effizienz des Projektes aus Sicht der Mitarbeiter.

H_{11.3} : sachliche Effizienz des Projektes.

Die Ergebnisse der Hypothesentests und der durchgeführten Korrelationsanalysen liefern einen deutlichen Beleg für die im theoretischen Teil der Arbeit herausgearbeitete zentrale Bedeutung der Vorgesetzten im Vorschlagswesen allgemein sowie speziell im Rahmen des Idee-Fix-Projektes.⁷³

Unabhängige Variable	Inhaltliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Unterstützungsleistung	8,330	0,004	0,429

Tab. 48: Hypothesentest und Korrelation zwischen Unterstützungsleistung durch Vorgesetzte und inhaltlicher Effizienz

Die Hypothese H_{11.1} hat sich auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,004$ bestätigt. Auch der interspezifische Assoziationskoeffizient unterstützt in Stärke und Richtung den angenommenen Zusammenhang ($C_{AB} = 0,429$), daß die Mitarbeiter die Übertragung der Annahme- und Prämienentscheidung auf den direkten

⁷³ Vgl. dazu insbesondere die Ausführungen unter B.2.2.3. sowie die Hypothesengenerierung unter E.2.5.

Vorgesetzten umso positiver beurteilen, je nachhaltiger ihr Eindruck ist, daß ihr Vorgesetzter eine positive Einstellung zum BVW hat und dies auch durch entsprechendes (unterstützendes) Verhalten bekräftigt.

Ein ähnliches Ergebnis ergibt die Prüfung der Hypothese $H_{11.2}$. Die berechneten Daten finden sich in der Tabelle 49:

Unabhängige Variable	Soziale Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Unterstützungsleistung	9,309	0,002	0,444

Tab. 49: Hypothesentest und Korrelation zwischen Unterstützungsleistung durch Vorgesetzte und sozialer Effizienz

Aufgrund der hohen χ^2 -Signifikanz von $\alpha = 0,002$ kann die Hypothese $H_{11.2}$ als vorläufig bestätigt gelten. Dabei korreliert der Umfang der Unterstützungsleistungen durch den Vorgesetzten mit $C_{AB} = 0,444$ stark mit der Beurteilung der sozialen Effizienz des Projektes durch die jeweiligen Mitarbeiter. Je intensiver also die Unterstützung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Teilnahme am Vorschlagswesen ausfällt und je positiver gleichzeitig die Reaktion des Vorgesetzten auf eingereichte Vorschläge ist, desto positiver fällt auch die Beurteilung der sozialen Komponente des Idee-Fix-Projektes durch die Mitarbeiter aus. Die (regelmäßige) persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten - gerade auch über Inhalte des Vorschlagswesens - wirkt sich also effizienzfördernd aus.

Obwohl die Hypothese $H_{11.3}$ wegen des zu geringen Signifikanzniveaus ($\alpha = 0,085$) abgelehnt werden muß, zeigt die relativ geringe Irrtumswahrscheinlichkeit an, daß eine hypothesenkonforme Tendenzbeziehung besteht. Demnach steigt die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge bei solchen Mitarbeitern überdurchschnittlich an, die von ihren Vorgesetzten eine entsprechende Unterstützung erfahren. Allerdings ist die zwischen beiden Variablen ermittelte Korrelation mit $C_{AB} = 0,197$ auch für eine Phi-Korrelation nach Cole eher gering. In der Tabelle 50 sind die Ergebnisse noch einmal zusammengestellt:

	Sachliche Effizienz		
Unabhängige Variable	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Unterstützungsleistung	3,055	0,085	0,197

Tab. 50: Hypothesentest und Korrelation zwischen Unterstützungsleistung durch Vorgesetzte und sachlicher Effizienz

4.3. Explikation der Auswirkungen der Eigenschaften und des Verhaltens der Mitarbeiter

Als dritte Variablengruppe wird im folgenden der Einfluß der Eigenschaften der Mitarbeiter auf die sachliche Effizienz des Projektes geprüft. Diese Variablengruppe umfaßt die Untersuchung der letzten sechs von insgesamt 25 im Kapitel E formulierten Hypothesen.

4.3.1. Alter und Dauer der Unternehmungszugehörigkeit

Der Einfluß des Alters der Mitarbeiter auf ihre Aktivität im Vorschlagswesen konkretisiert sich in der Ableitung der folgenden Hypothese:

H₁₂ : Je älter die Mitarbeiter sind, desto geringer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Die empirische Prüfung dieser Hypothese liefert die in der Tabelle 51 zusammengestellten Daten:

	Sachliche Effizienz		
Unabhängige Variable	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Alter der Mitarbeiter	2,620	0,106	- 0,197

Tab. 51: Hypothesentest und Korrelation zwischen Alter der Mitarbeiter und sachlicher Effizienz

Die sich ergebende χ^2 -Signifikanz liegt mit $\alpha = 0,106$ deutlich über der festgelegten akzeptablen Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha < 0,05$. Das Vorzeichen des interspezifischen Assoziationskoeffizienten deutet zwar grundsätzlich an, daß mit zunehmendem Alter weniger Verbesserungsvorschläge eingereicht werden, die Stärke des ermittelten Zusammenhanges ist jedoch gering. Die Hypothese H₁₂ ist deshalb zu verwerfen.

Bestätigt hat sich hingegen die in der Hypothese H₁₃ postulierte Beziehung zwischen der Dauer der Unternehmungszugehörigkeit und der sachlichen Effizienz des Projektes:

H₁₃ : Je länger die Dauer der Unternehmungszugehörigkeit von Mitarbeitern ist, desto geringer ist bei diesen Mitarbeitern auch die sachliche Effizienz des Projektes.

Aus den erhobenen Daten errechnet sich mittels der beschriebenen Dichotomisierung eine χ^2 -Signifikanz von $\alpha = 0,029$. Gleichzeitig bestätigt der Phi-Koeffizient auch die behauptete Richtung des Zusammenhanges (vgl. Tabelle 52).⁷⁴

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Dauer der Unternehmungszugehörigkeit	4,787	0,029	- 0,302

Tab. 52: Hypothesentest und Korrelation zwischen Dauer der Unternehmungszugehörigkeit und sachlicher Effizienz

Die Ergebnisse der Hypothesen H₁₂ und H₁₃ lassen sich damit wie folgt zusammenfassen: Im Laufe der Berufstätigkeit scheint bei den Mitarbeitern ein Gewöhnungsprozeß an vertraute Arbeitsschritte und -abläufe einzusetzen, der mit zunehmender Dauer entweder den Willen oder die Fähigkeit, diese Vorgänge zu hinterfragen, nachhaltig negativ beeinflusst. Die Ergebnisse können insofern als ein Beleg für das Phänomen der Betriebsblindheit interpretiert werden.

⁷⁴ Die Stärke der Korrelation zwischen den beiden Variablen liegt mit $C_{AB} = - 0,302$ zwar nicht sehr hoch, unterstützt aber fraglos ebenfalls die unter F.3.1. gebrachte Argumentation.

4.3.2. Motivstruktur

Der bekannten Einteilung in intrinsische, extrinsisch-immaterielle und extrinsisch-materielle Motive folgend, sind hinsichtlich des Einflusses der Motivstruktur auf die Teilnahme der Mitarbeiter am Vorschlagswesen nachstehende Hypothesen zu prüfen:

H₁₄ : Je stärker die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

H₁₅ : Je stärker das Verhalten der Mitarbeiter auf den Erhalt einer immateriellen Belohnung gerichtet ist, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

H₁₆ : Je stärker das Verhalten der Mitarbeiter auf den Erhalt einer materiellen Belohnung gerichtet ist, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Die Hypothesentests und die durchgeführten Korrelationsanalysen führen zu den in der Tabelle 53 wiedergegebenen Ergebnissen:

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Intrinsische Motivation	0,008	0,929	0,011
Extrinsisch-immaterielle Motivation	0,508	0,476	- 0,078
Extrinsisch-materielle Motivation	0,0003	0,986	- 0,002

Tab. 53: Hypothesentest und Korrelation zwischen intrinsischer, extrinsisch-immaterieller sowie extrinsisch-materieller Motivation und sachlicher Effizienz

Keine der aufgestellten Motivations-Hypothesen kann nach diesen Ergebnissen als vorläufig bestätigt angesehen werden, da sich keine signifikanten Er-

gebnisse hinsichtlich der Beziehung zur sachlichen Effizienz des Projektes nachweisen lassen. Hinzu kommt, daß sich für alle drei unabhängigen Variablen ein extrem niedriger Korrelations-Koeffizient mit der sachlichen Effizienz errechnet.⁷⁵

4.3.3. Informationsstand

Die letzte zu testende Hypothese behauptet einen Zusammenhang zwischen dem Informationsstand der Mitarbeiter bezüglich des Vorschlagswesens bzw. Idee-Fix und der Entwicklung der Anzahl der von ihnen eingereichten Verbesserungsvorschläge. Die Hypothese lautet:

H₁₇: Je besser der Informationsstand der Mitarbeiter ist, desto größer ist die sachliche Effizienz des Projektes.

Der Tabelle 54 sind die diesbezüglich errechnete χ^2 -Signifikanz und der Wert des interspezifischen Assoziationskoeffizienten zu entnehmen:

Unabhängige Variable	Sachliche Effizienz		
	χ^2 -Wert	χ^2 -Signifikanz	Phi-Korrelation nach Cole
Informationsstand	5,350	0,021	0,299

Tab. 54: Hypothesentest und Korrelation zwischen Informationsstand und sachlicher Effizienz

Die Hypothese H₁₇ erweist sich als signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,021$ und unterschreitet somit deutlich die als Grenzwert festgelegte Irrtumswahrscheinlichkeit. Gleichzeitig belegt auch die ermittelte Phi-Korrelation ($C_{AB} = 0,299$) eine hypothesenkonforme Beziehung zwischen beiden Variablen. Die Ergebnisse bestätigen also die Vermutung, daß die Mitarbeiter über eine bessere Information bezüglich der Abläufe und Zielsetzungen des Idee-Fix-Projektes auch dazu aktiviert werden konnten, mehr Vorschläge einzureichen als im

⁷⁵ Auch findet die Richtung des vermuteten Zusammenhanges durch den interspezifischen Assoziationskoeffizienten nur für die intrinsische Motivation eine Bestätigung. Dieser Befund ist aber aufgrund der sehr schwachen Korrelation auch nur sehr eingeschränkt aussagefähig.

alten Vorschlagswesen. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß von den 45 befragten Mitarbeitern, die im Rahmen des Idee-Fix-Projektes 1996 (mindestens) einen Vorschlag eingereicht haben, 31 Mitarbeiter 1994 noch nicht am Vorschlagswesen teilgenommen haben, gewinnt dieses Ergebnis noch zusätzlich an Bedeutung.⁷⁶

5. Konstruktion des Erklärungsrahmens

Unter Verwendung der vorgestellten Ergebnisse der empirischen Erhebung kann nun der oben entwickelte Konzeptionsrahmen modifiziert und in einen Erklärungsrahmen überführt werden. Die Anpassung erfolgt in der Weise, daß von den Einflußgrößen, die im Rahmen der Hypothesenprüfung untersucht wurden, nur die Variablen Berücksichtigung finden, für die die Datenauswertung zumindest eine hypothesenkonforme Tendenzbeziehung ergeben hat. Für die Variablengruppe "Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung" ist keine Selektion notwendig, da sich die Bedeutung der dort zusammengefaßten Variablen im Verlauf der Untersuchung geschlossen bestätigt hat (vgl. Abbildung 17):

⁷⁶ Bei der Betrachtung der ermittelten Daten ist aber zu beachten, daß zwischen beiden Variablen eine Interdependenz nicht ausgeschlossen werden kann. Denn Mitarbeiter, die Verbesserungsvorschläge einreichen, erhalten dadurch auch teilweise (eventuell neue) Informationen über das Vorschlagswesen - zumindest im Hinblick auf die Ablauforganisation.

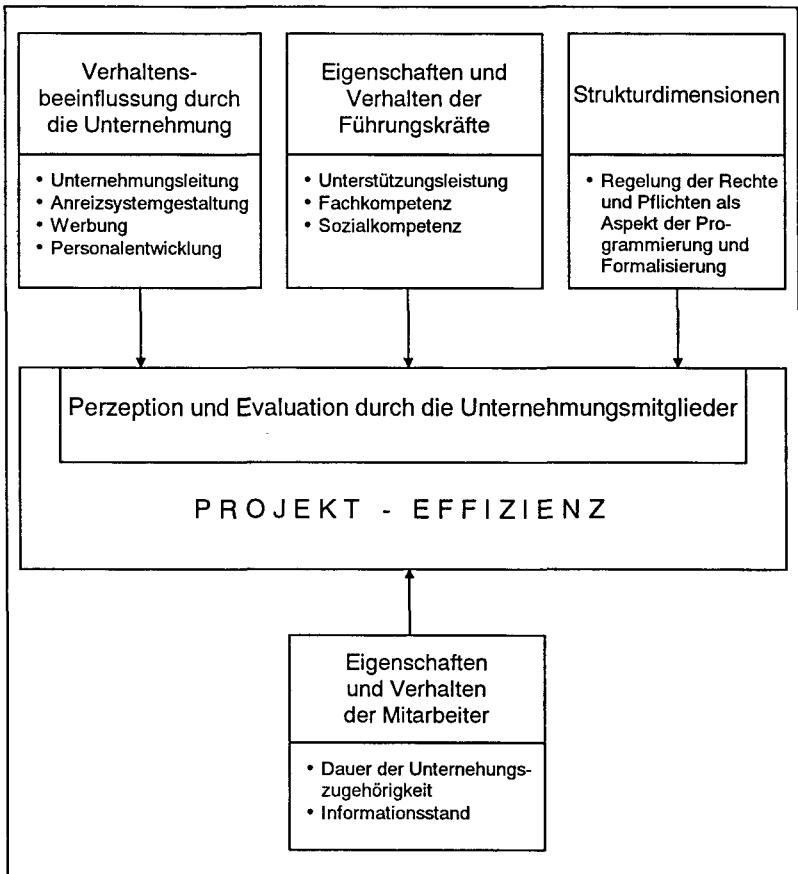


Abb. 17: Erklärungsrahmen

G. Ableitung von Gestaltungshinweisen

Die in diesem Kapitel zu formulierenden Gestaltungshinweise fußen zum einen auf den Ergebnissen der im Rahmen der Hypothesenprüfung herausgearbeiteten Einflußbeziehungen¹ und zum anderen auf der Deskription *der* Einflußfaktoren der Projekt-Effizienz, die keinen Eingang in eine der zu testenden Hypothesen gefunden haben.² Die Ausführungen orientieren sich im Aufbau an den oben beschriebenen Ansatzpunkten einer Verhaltensbeeinflussung durch die Unternehmung. Aus den erhobenen Daten werden dann einerseits (mögliche) Schwachstellen identifiziert. Andererseits können - unter Einbeziehung der Ergebnisse der Hypothesentests und der Korrelationsanalysen - auch die Anregungen der Mitarbeiter dafür Verwendung finden, durch eine entsprechende Modifikation der mittelbaren und unmittelbaren Aktionsparameter zu einem insgesamt noch effizienteren Vorschlagswesen zu gelangen.

Wie erwähnt ist die Zielsetzung dieser Gestaltungshinweise nicht, generelle Gestaltungsempfehlungen in Form von allgemein gültigen Patentrezepten zu geben. Eine derartige Verallgemeinerungsfähigkeit können die erhobenen Daten aufgrund des gewählten Forschungsinstrumentariums nicht beanspruchen. Dennoch sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit über die Unternehmungsgrenzen von AGFA hinaus verwertbar, da insbesondere Ausgangssituation und Problemlage für eine Vielzahl von Unternehmungen ähnlich sein dürften.

• Unternehmungsleitung und Unternehmungskultur

Der Umstand, daß 71% der Führungskräfte den Eindruck haben, daß die Unternehmungsleitung dem Vorschlagswesen eine große oder sogar sehr große Bedeutung beimißt, deutet eine grundsätzlich gute Basis für ein erfolgreiches BVW an. Gleichwohl schließen viele der befragten Unternehmungsmitglieder nicht aus, daß eine zu geringe Unterstützung des Vorschlagswesens durch die Unternehmungsleitung ein Grund für eine nicht noch umfangreichere Teilnahme der Mitarbeiter ist. Beide Aspekte zusammengenommen weisen auf die Notwendigkeit hin, die von den Führungskräften grundsätzlich als vorhanden erkannte Unterstützungsbereitschaft weiter zu verdeutlichen. Die Bedeutung

¹ Vgl. Gliederungspunkt F.4.

² Vgl. die Abschnitte E.2.2.6., E.2.3.4. und E.2.4.

des Vorschlagswesens sollte insoweit von der Unternehmungsleitung und den obersten Hierarchieebenen weiter und noch nachhaltiger betont werden. Dazu dient beispielsweise eine entsprechende Würdigung der Erfolge des Vorschlagswesens insgesamt, einzelner Einreicher oder besonders erfolgreicher Abteilungen, etwa auf Betriebsversammlungen oder in der Werkszeitung. Eine Einbindung hochrangiger Führungskräfte in die Prämienübergabe dürfte ebenfalls motivationsfördernd auf die Einreicher wirken.³

Ein entsprechendes Verhalten der hohen Führungskräfte und der Unternehmungsleitung ist außerdem der erfolgversprechendste Weg, den bei den Mitarbeitern vorhandenen Risikobarrieren zu begegnen. Dies gilt insbesondere für die Angst der Mitarbeiter, daß sie selbst oder aber ein Kollege aufgrund der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlages den Arbeitsplatz verlieren. Diesbezüglich sollte eine generelle Arbeitsplatzgarantie gegeben, top-down bekannt gemacht und vor allem eingehalten werden.

Das von den Teilnehmern an der Befragung vermittelte Bild vom für das Vorschlagswesen relevanten Ausschnitt der Unternehmungskultur kann im großen und ganzen als positiv eingestuft werden. Ansatzpunkte für Verbesserungen ergeben sich vor allem im Hinblick auf die Einschätzung von Vorgesetzten, deren Mitarbeiter aktiv am Vorschlagswesen teilnehmen. Die Mitarbeiter davon zu überzeugen, daß diese Vorgesetzten ihre Aufgabe (insbesondere im Hinblick auf die unternehmungsweit notwendige Innovationsförderung) in positiver Weise erfüllen, ist dabei aber nicht nur Aufgabenstellung für die Unternehmungsleitung. In diesem Zusammenhang ist eine *kontinuierliche* top-down-verlaufende Überzeugungsarbeit durch alle Führungskräfte zu leisten, damit sich eine entsprechende Überzeugung auf allen Ebenen der Unternehmungshierarchie durchsetzt. In diesem Prozeß sind folglich gerade auch die Abteilungsleiter gefragt.⁴

³ Vgl. dazu die Ausführungen unter E.4.1.

⁴ Entscheidenden Einfluß haben die Abteilungsleiter darüber hinaus auch darauf, den von gut einem Viertel der Unternehmungsmitglieder identifizierten allgemeinen Änderungswiderstand zu verringern, der darauf schließen läßt, daß sich ein innovationsfreundliches Denken bei AGFA noch nicht in allen Bereichen durchgesetzt hat.

• Anreizsystemgestaltung

Die Motiv-Beurteilung durch die Führungskräfte zeigt die Bedeutung intrinsischer Motive für diesen Personenkreis. Die organisatorischen Veränderungen im Rahmen des Idee-Fix-Projektes entsprechen dieser Motivausprägung.⁵ Obwohl extrinsisch-materielle Motive für die Führungskräfte für die eigene Teilnahme am Vorschlagswesen insgesamt eine untergeordnete Rolle spielen, deutet die Tendenz, daß extrinsisch-materiell motivierte Führungskräfte dem Projekt eine deutlich geringere soziale Effizienz bescheinigen (als Ergebnis des Hypothesentests der Hypothese H_{6.2}), doch Handlungsbedarf an. Da sich gleichzeitig das Antwortverhalten auf die Frage nach einer Prämienbeteiligung für Vorgesetzte jedoch für die beiden Gruppen extrinsisch-materiell stark und schwach motivierter Führungskräfte kaum unterscheidet,⁶ sollte deshalb in den Workshops und Schulungen für Führungskräfte noch überzeugender verdeutlicht werden, daß Idee-Fix-Regeln nicht zwangsläufig Mehrarbeit bedeuten müssen. Außerdem sollte verstärkt auf die damit verbundenen Chancen für eine Verbesserung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung hingewiesen werden.⁷

Die Motiv-Beurteilung durch die Mitarbeiter offenbart eine große Bedeutung extrinsisch-immaterieller Motive, der durch eine Hervorhebung entsprechender Anreize innerhalb des Anreizsystems Rechnung getragen werden sollte. Insbesondere die Überzeugung der Mitarbeiter, durch Verbesserungsvorschläge nicht nur die Sicherheit am Arbeitsplatz sondern auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu erhöhen zu können, ist eine Aufgabe der Informationspolitik sowie der Werbung für das Vorschlagswesen.⁸ In diesem Zusammenhang erfolgreiche Vorschläge können hierbei exemplarische Unterstützung sein.

Einen weiteren Hinweis für die Anreizsystemgestaltung liefert der Befund, daß die intrinsischen Motive für solche Mitarbeiter, die bisher nicht aktiv am Vor-

⁵ Durch die Bewährung der Hypothese H_{5.2} wird diese Überlegung auch bestätigt.

⁶ Nur zwei bzw. ein Befragter halten eine solche Beteiligung hinsichtlich einer qualitativen oder quantitativen Verbesserung der Vorschläge für erfolgversprechend, während jeweils über die Hälfte beider Gruppen eine derartige Beteiligung der Vorgesetzten als kaum bzw. nicht geeignet einstuft.

⁷ Vgl. die unter F.3.3. dargestellten Ergebnisse.

⁸ Dadurch wird auch der Risikobarriere entgegengewirkt, die in der Angst besteht, den eigenen Arbeitsplatz oder den eines Kollegen durch einen Verbesserungsvorschlag zu vernichten.

schlagswesen teilgenommen haben, von größerer Bedeutung sind als für die bisherigen Einreicher.⁹ Die Betonung korrespondierender Anreize könnte insofern dazu beitragen, verstärkt aus dem Potential bislang im Vorschlagswesen nicht aktiver Mitarbeiter Vorschläge zu akquirieren. Unterstützt wird diese Überlegung durch die Tatsache, daß diese Gruppe der Mitarbeiter dem Idee-Fix-Projekt größere ökonomische Effizienz beimißt als ihre Kollegen, die bereits Vorschläge eingereicht haben.¹⁰ Eine Erhöhung der Prämien würde demzufolge wohl eher nicht zu einer Aktivierung des bisher inaktiven Personenkreises führen.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die Teilnahme am Vorschlagswesen bei AGFA in der Vergangenheit immer dann besonders groß war, wenn im Rahmen von Sonderaktionen spezielle Sachpreise als zusätzliche Prämien ausgesetzt waren, überrascht die geringe Bedeutung, die den Sachprämien von den Unternehmungsmitgliedern beigemessen wird. Offensichtlich ist der grundsätzliche Wettbewerb solcher Sonderaktionen bedeutsamer als der materielle Wert der Sachprämie.

Die neu geregelten Prämienhöhen werden zwar von Vorgesetzten und Mitarbeitern weitgehend akzeptiert, es gibt diesbezüglich allerdings auch einige kritische Stimmen.¹¹ Diese beziehen sich auch auf die relative Prämienhöhe im Vergleich zu Prämien, die für vergleichbare Vorschläge bei der Bayer AG gezahlt werden. Da einzelne Vorschläge und deren Prämierung in der Werkszeitung veröffentlicht werden und damit für die AGFA-Mitarbeiter zugänglich sind, sollte hier eine Harmonisierung der Prämierung zwischen Mutter- und Tochterunternehmung angestrebt werden. Die Abstimmung zwischen beiden Unternehmungen hinsichtlich der Organisation und des Anreizsystems für das Vor-

⁹ Vgl. die in Fußnote 50 des Kapitels F genannte Reihenfolge der Motive.

¹⁰ Die Durchschnittswerte für die ökonomische Effizienz liegen bei 6,12 Punkten für die Einreicher bzw. bei 6,75 Punkten für die Nicht-Einreicher. Der Unterschied ist allerdings nicht signifikant (es ergibt sich eine χ^2 -Signifikanz von $\alpha = 0,627$).

¹¹ Es hat sich in der Belegschaft noch nicht vollends die Überzeugung durchgesetzt, daß die Chancen, über Verbesserungsvorschläge Geld zu verdienen, durch die neuen Regelungen - trotz der gesunkenen Mindestprämie - insgesamt nicht geringer sind. Die grundsätzliche Bereitschaft bei AGFA, die totalen Prämienausgaben bei einer entsprechenden Anzahl von Vorschlägen auch zu erhöhen, müßte deshalb vielleicht noch nachhaltiger kommuniziert werden.

schlagswesen erscheint - gerade wegen der räumlichen Nähe von AGFA und Bayer - insgesamt vielversprechend.¹²

• Werbemaßnahmen

Der Werbewert von Sonderaktionen im Vorschlagswesen bestätigt sich nochmals bei der Betrachtung der nachfolgend referierten Aspekte: Auf der einen Seite halten viele Teile der Mitarbeiter Sonderaktionen für geeignet, dem Vorschlagswesen sowohl qualitative als auch quantitative Impulse zu verleihen. Auf der anderen Seite verzeichnet AGFA einen deutlichen Rückgang von Vorschlagseingängen seit - mit Beginn des Jahres 1997 - die Durchführung von Sonderaktionen weitestgehend eingestellt wurde. Auch wenn nach den bereits dargestellten Aussagen der Mitarbeiter Sachprämien für die Teilnahme am Vorschlagswesen von untergeordneter Bedeutung sind, verfestigen diese Ergebnisse doch die Überlegung im vorangegangenen Absatz. Die Entscheidung, auf Sachprämien und Sonderaktionen zu verzichten, sie zumindest aber in ihrem Umfang deutlich zurückzunehmen, wäre demnach in Frage zu stellen.

Weiterhin regt etwa jedes zweite Unternehmungsmitglied trotz der bereits recht umfangreichen Werbemaßnahmen für das BVW bei AGFA und speziell für das Idee-Fix-Projekt an, *zusätzliche* Werbemaßnahmen zur Erhöhung der Vorschlagsquantität bzw. -qualität durchzuführen. Damit bestätigt sich die im theoretischen Teil der Arbeit angenommene Wichtigkeit umfangreicher und regelmäßiger Werbemaßnahmen für das Vorschlagswesen.

• Begleitende Maßnahmen der Personalentwicklung

Die Notwendigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen wurde von den Unternehmungsmitgliedern - sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte - nachhaltig betont. Die Analyse des Ausprägungsgrades der einzelnen Barrieren auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter deutet dabei vor allem in den folgenden Bereichen auf Entwicklungsbedarf hin:

¹² Ein solcher Abstimmungsprozeß ist im Zusammenhang mit dem Abschluß der neuen GBV für das Betriebliche Vorschlagswesen bei AGFA auch beabsichtigt. Angestrebt werden sollte dabei jedoch kein einseitiger Anpassungsprozeß. Insbesondere sollten dabei die Erfahrungen des Idee-Fix-Projektes Umsetzung finden.

Den Auswertungen der Fragebogen zufolge besteht für die Gruppe der Vorgesetzten im fachlich-organisatorischen Bereich kaum Handlungsbedarf. Fähigkeitsbarrieren identifizieren die Mitarbeiter bei den Vorgesetzten eher im sozialen Bereich. Die Frage nach der sozialen Kompetenz des Vorgesetzten geht allerdings weit über die Belange des Vorschlagswesens hinaus. Ihre Beantwortung ist vor dem Hintergrund einer möglichst umfangreichen Aktivierung des in der Unternehmung vorhandenen Humanpotentials von zentraler Bedeutung, da es insbesondere die sozialen Fähigkeiten sind,¹³ die im Zusammenhang mit moderner Personalführung von den Vorgesetzten aller Ebenen verstärkt gefordert werden.¹⁴ Dabei ist nicht auszuschließen, daß die Workshops, in denen die Führungskräfte diesbezüglich sensibilisiert werden sollen, sich als allein nicht ausreichend erweisen, da sie neben der reinen Kenntnisvermittlung in der Regel keine Möglichkeit bieten, Verhaltensweisen einzuüben. Als Entwicklungsmaßnahmen in Betracht kämen hierbei etwa gruppendynamische Trainingsformen (z.B. abgeleitet aus dem klassischen Sensitivity Training), Rollenspiele oder Fallstudien, die inhaltlich jeweils mehr oder weniger eng an das Vorschlagswesen angelehnt sein können. Maßnahmen zur Verbesserung der Sozialkompetenz sind insoweit nicht *nur* sondern *auch* für die Aufgabenerfüllung im Vorschlagswesen durchzuführen.

Eine Verbesserung der Motivationsfähigkeit der Vorgesetzten könnte parallel insbesondere auch dazu beitragen, bei den Mitarbeitern vorhandene Willensbarrieren abzubauen, indem die Betroffenen von der Wichtigkeit der Ideeneinbringung überzeugt werden. Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter zum Abbau von Fähigkeitsbarrieren sollten vor allem gegen Kritiklosigkeit und Einfallslosigkeit der Mitarbeiter eingesetzt werden.¹⁵ Als konkrete Maßnahmen kommen in diesem Zusammenhang beispielsweise Kreativitäts- und Problemlösungstechniken wie Mind Mapping, Brainstorming, Methode 635 oder morphologische Kästen in Betracht.¹⁶ Als weiterer Ansatzpunkt sind ferner arbeits-

¹³ Als Beispiele wären hier etwa die Motivationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Gesprächsführung zu nennen, die von den befragten Mitarbeitern und Führungskräften als besonders wichtig eingestuft werden.

¹⁴ Vgl. etwa Schanz, 1992, S. 273 f., Evers, 1992, S. 396 und Schneevoigt / Scheuten, 1992, S. 447 und 450 ff.

¹⁵ Den ebenfalls als relevant eingestuften Formulierungsschwierigkeiten (insbesondere ausländischer Mitarbeiter) kann hingegen auch durch Formulierungshilfen durch den Vorgesetzten begegnet werden.

¹⁶ Vgl. vertiefend zum Einsatz dieser und anderer Techniken die Ausführungen bei Krause, 1996, insbesondere S. 146 ff. und Wildemann, 1996, S. 49 ff.

strukturierende Maßnahmen hervorzuheben. Job Rotation oder Gruppenarbeitsformen helfen ebenfalls, die Erfahrungs- und Qualifikationsbasis zu erweitern und so die Grundlage für neue Ideen zu schaffen.

• Informationspolitik

Obwohl die in Verbindung mit der Idee-Fix-Einführung durchgeführten Veranstaltungen ebenfalls unter dem Oberbegriff der Personalentwicklung zu subsumieren sind, wird auf die Informationspolitik an dieser Stelle gesondert eingegangen, da sie sich im Verlauf der Untersuchung als besonders wesentlich herausgestellt hat.

Ein sehr wichtiger Aspekt betrifft hier die im Rahmen der Implementierungsstrategie des neuen Vorschlagswesens gewählte Informationspolitik. Da unternehmungsseitig nur die Führungskräfte direkt informiert wurden, die Mitarbeiter aber nur mittelbar (nämlich über ihre jeweiligen Vorgesetzten) erreicht wurden, ergibt sich das Problem, daß der Informationsstand bezüglich der Inhalte des Idee-Fix-Projektes bei den Mitarbeitern signifikant schlechter ist als bei den Führungskräften ($\chi^2 = 11,53$; $CAB = 0,681$). Da die Prüfung der Hypothese H₁₇ gleichzeitig einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Informationsstand der Mitarbeiter und der sachlichen Effizienz des Projektes aufzeigt, erscheint eine Implementierungsstrategie, bei der die Mitarbeiter von den Projektverantwortlichen direkt informiert werden, erfolgversprechender.¹⁷

Was die in den Informationsveranstaltungen vermittelten Inhalte betrifft, kann von einem erfolgreichen Transfer der wichtigsten Punkte gesprochen werden; der Informationsstand der Führungskräfte ist als durchgängig gut zu bezeichnen. Lediglich eine Schwachstelle fällt auf: Den wenigsten Befragten ist als Unterschied zwischen den Regeln des alten Vorschlagswesens und den Idee-Fix-Regeln bekannt, daß nun auch Ideen als Verbesserungsvorschläge zugelassen sind, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen. Nun muß - da im Fragebogen Unterschiede beider Systeme abgefragt wurden - dieses Ergebnis nicht unbedingt bedeuten, daß den Betroffenen die Möglichkeit nicht bekannt ist, Vorschläge solchen Inhalts einzureichen; es könnte auch darauf zurückzuführen sein, daß der Ausschluß dieser Vorschläge für das alte BVW unbekannt ist. In jedem Fall handelt es sich aber um ein wesentliches Charakteristikum der

¹⁷ Ein solches Vorgehen entläßt die Vorgesetzten jedoch keineswegs aus der ihnen zugedachten Funktion eines positiven Multiplikators.

Idee-Fix-Regeln, das den Unternehmungsmitgliedern auch bekannt sein sollte. Eine besondere Hervorhebung dieses Punktes für die zukünftigen Informationsveranstaltungen bietet sich deshalb an.

Im Vergleich zu den oben angesprochenen Weiterbildungsmaßnahmen verursachen derartige Informationsveranstaltungen - trotz ihres insgesamt unbestreitbaren Umsetzungsaufwands - auch deutlich geringere Kosten. Gleiches gilt im übrigen auch für Informationsveranstaltungen, die zum Ziel haben, das Verständnis der Mitarbeiter generell für interne Abläufe (über den eigenen Arbeitsplatz hinaus) zu verbessern. Da die Unternehmungsmitglieder speziell in diesem Bereich nicht nur die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen feststellen, sondern nahezu ausnahmslos auch ihre Durchführung befürworten, wird die Bereitschaft weiter Teile der Belegschaft verständlich, für Personalentwicklungsmaßnahmen zumindest partiell auch Freizeit aufzuwenden. In der Konsequenz können damit die durch die Maßnahmen für AGFA entstehenden (indirekten) Kosten deutlich reduziert werden.

• Sonstige Maßnahmen

Im Verlauf der Interviews kamen über die direkt oder indirekt abgefragten Gestaltungs- und Abwicklungsmöglichkeiten hinaus zwei weitere Anregungen, die mit Blickrichtung auf ein erfolgreiches Vorschlagswesen als zielwirksam angenommen werden können.

Zum einen wurde verschiedentlich angemerkt, daß die für das Vorschlagswesen verantwortlichen Personen entweder gar nicht oder aber nur namentlich bekannt sind.¹⁸ Dieses Monitum verdeutlicht einerseits die motivationale Wirkung einer Präsenz von Entscheidungsträgern vor Ort und kann gleichzeitig als weiterer Beleg für die Bedeutsamkeit persönlicher Kontakte und Beziehungen in großen Unternehmungen gelten. Vor diesem Hintergrund erscheint es für die BVW-Verantwortlichen sinnvoll, neben den regelmäßig stattfindenden Besprechungen mit den Vorgesetzten, auch den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern

¹⁸ Das Problem einer fehlenden persönlichen Beziehung zu Mitarbeitern im BVW zeigte sich mittelbar auch daran, daß fast keiner der Befragten bei der Beschreibung der Ablauforganisation des Vorschlagswesens den Namen des BVW-Beauftragten nannte.

zu suchen und zu pflegen - z.B. durch die Teilnahme an Prämienübergaben und Ehrungen erfolgreicher Einreicher.¹⁹

Ein zweiter Punkt bezieht sich auf die Abstimmung des Vorschlagswesens mit parallel laufenden Aktionen, wie etwa dem bereits kurz erwähnten STOP-Programm zur Förderung der Arbeitssicherheit. Da sich hier vielfach Berührungspunkte ergeben und die Durchführung solcher Projekte letztlich aus derselben übergeordneten Zielsetzung abgeleitet ist, sollte eine Koordination mit dem Vorschlagswesen zu einer fruchtbaren Symbiose führen.²⁰

¹⁹ Besonders positiven Effekt hätte in diesem Zusammenhang offenkundig die angesprochene Implementierungsstrategie, die sich nicht nur an die Vorgesetzten als Multiplikatoren, sondern direkt an die Mitarbeiter wendet.

²⁰ In gleicher Weise kann im übrigen auch hinsichtlich einer Vernetzung des BVW mit verwandten Konzepten wie Lernstatt oder Qualitätszirkeln argumentiert werden.

H. Zusammenfassung und Ausblick

Das *theoretische Ziel* der vorliegenden Arbeit war es, durch eine möglichst umfangreiche Berücksichtigung der Handlungssituation der Mitarbeiter und Führungskräfte, relevante Einflußgrößen der Effizienz eines Betrieblichen Vorschlagswesens herauszuarbeiten, um dadurch die Sichtweise der Unternehmensmitglieder als wichtige Erfolgsdeterminante bei OE-Maßnahmen (im konkreten Fall des Idee-Fix-Projektes bei der AGFA-Gevaert AG als Untersuchungsobjekt) zu erfassen. Dazu wurde - basierend auf dem Situativen Ansatz der Organisationstheorie - zunächst ein Konzeptionsrahmen entwickelt. Zur Prüfung dieses Konzeptionsrahmens wurden insgesamt 25 (Arbeits-) Hypothesen generiert und anschließend durch die Auswertung des in 112 Interviews erhobenen Datenmaterials empirisch getestet. Anhand der Ergebnisse konnte der Konzeptionsrahmen dann überarbeitet und so schließlich in einen Erklärungsrahmen überführt werden.

Als wesentlicher Faktor, der die Effizienz des Idee-Fix-Projektes nachhaltig bestimmt, konnte dabei die Rolle der direkten Vorgesetzten herausgefiltert werden. Ob die Mitarbeiter die mit Idee-Fix eingeführten Abläufe und Aufgabenverteilungen (Abgabe des Verbesserungsvorschlags beim direkten Vorgesetzten, der auch über die Annahme und die Prämienhöhe entscheidet) akzeptieren und dadurch zu einer (verstärkten) Teilnahme am Vorschlagswesen motiviert werden können, hängt demnach neben der Fach- bzw. Organisations- und Sozialkompetenz des Vorgesetzten vor allem auch von dessen gezeigter Bereitschaft ab, seine Mitarbeiter vor und bei der Einreichung von Vorschlägen zu unterstützen. Darüber hinaus ließ sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Informationsstand der Mitarbeiter in bezug auf das Vorschlagswesen bzw. Idee-Fix und der Anzahl der von ihnen eingereichten Verbesserungsvorschläge nachweisen. Ebenfalls signifikant ist die Abhängigkeit der Anzahl eingereicherter Vorschläge von der Dauer der Unternehmungszugehörigkeit ihrer Einreicher; im Unterschied zu den vorher referierten Beziehungen zeigte sich hier allerdings eine negative Korrelation: Durch die Idee-Fix-Regeln konnten also vor allem solche Mitarbeiter zur intensiveren Teilnahme am Vorschlagswesen motiviert werden, die unterdurchschnittlich lange bei AGFA beschäftigt sind.

Auf einem mit $\alpha \leq 0,05$ festgelegten Signifikanzniveau nicht nachweisen ließ sich hingegen eine Beziehungen zwischen unterschiedlichen Perzeptionen der

Mitarbeiter im Hinblick auf die Organisationsstruktur und dem Vorschlagsverhalten dieser Mitarbeiter. Eine Tendenz zeigte sich lediglich für einen Aspekt der Formalisierung und Programmierung; danach deutet sich zwischen der Reglementiertheit der Arbeitssituation und der Zahl eingereicherter Vorschläge entgegen der Vermutung eine positiv korrelierte Beziehung an. Ebenfalls abgelehnt werden mußten die Hypothesen, die einen Zusammenhang zwischen der Stärke intrinsischer, extrinsisch-immaterieller oder extrinsisch-materieller Motivation und der Teilnahme am Vorschlagswesen postulieren. Eine annähernd allgemeingültige Aussage darüber, was Mitarbeiter zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen veranlaßt, kann - zumindest auf Basis der vorliegenden Daten - nicht formuliert werden. Das Ergebnis kann insoweit als ein weiterer Beleg für die Komplexität der Zusammenhänge und die Vielschichtigkeit der Interessenlagen im Vorschlagswesen gewertet werden.

Die Projekt-Evaluierung durch die Führungskräfte brachte folgende Resultate: Das Ausmaß der sozialen Effizienz von Idee-Fix ist abhängig von der Art der Motivation der Führungskräfte: Stärkere intrinsische Motivation führt zu einer positiven, stärkere extrinsisch-materielle Motivation tendenziell zu einer negativen Beurteilung der Auswirkungen ihrer neuen Aufgaben. In bezug auf die inhaltliche Effizienz hat sich keine der aufgestellten Hypothesen bestätigt. Für diesen Befund sind allerdings auch rein technische Gründe nicht ausgeschlossen: Aufgrund der durchgängig sehr großen Zustimmung der Vorgesetzten zu den Projekthinhalten im engeren Sinne kommt es kaum zu einer Diskriminanz der diesbezüglichen Ausprägungen, so daß sich die Dichotomisierung für diese Variable recht schwierig gestaltet und bereits eine geringfügige Verschiebung der Klassengrenze zu extremen Veränderungen der Klassengrößen führt.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse aus der Befragungsaktion und dem daraus entwickelten Erklärungsrahmen gelang es schließlich, Gestaltungshinweise für die Organisation eines BVW abzuleiten, vor allem im Hinblick auf eine Implementierungsstrategie für Dezentalisierungsmaßnahmen. Diese Hinweise erreichen zwar nicht das Niveau allgemeingültiger Gestaltungsempfehlungen, sind aber dennoch geeignet, dem Praktiker wichtige Anhaltspunkte für Entscheidungen zu geben, die die Organisation und Ausgestaltung eines zukunftsorientierten Vorschlagswesens betreffen. Die Entwicklung des Erklärungsrahmens stellt insoweit einen entscheidenden Schritt zur Erreichung des *pragmatischen Wissenschaftsziels* der Untersuchung dar, weil er als Orientierungshilfe bei der praxeologischen Umsetzung der Ergebnisse dient.

Als richtig und besonders im Hinblick auf die Erreichung des *empirischen Ziels* der Arbeit als förderlich hat sich die Entscheidung erwiesen, die Projekt-Effizienz in unterschiedliche Dimensionen aufzuteilen. Diese Vorgehensweise ermöglichte einerseits deutlich vielschichtigere Zusammenhangsanalysen und führte damit zu konkreteren Gestaltungshinweisen, andererseits aber auch eine deutlich diversifizierte Evaluation des Idee-Fix-Projektes insgesamt und damit auch die Beantwortung der Frage, ob das Projekt als OE-Maßnahme dazu geeignet ist, ein Vorschlagswesen zu schaffen, das dazu beiträgt, den von außen und innen an die Unternehmung herangetragenen Ansprüchen zukünftig besser gerecht zu werden.

Die Untersuchung der sachlichen Effizienz des Projektes hat ergeben, daß nicht nur die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge mit Einführung von Idee-Fix deutlich gestiegen ist, sondern auch wesentlich mehr Unternehmungsmitglieder dazu bewegt werden konnten, erstmals Vorschläge einzureichen. Gegenstand der Vorschläge waren die Gebiete Qualitätsverbesserung und Arbeitserleichterung ebenso wie Sicherheit am Arbeitsplatz und teilweise auch der Umweltschutz. Von daher kann es als gelungen angesehen werden, eine nicht unerhebliche Anzahl von Mitarbeitern nicht nur für die entsprechenden Probleme zu sensibilisieren, sondern sie auch in deren Lösung aktiv einzubinden. Für diese verbesserte Nutzung des Mitarbeiterpotentials war gleichzeitig nur noch ein erheblich reduzierter Zeit- und Verwaltungsaufwand notwendig (Aspekt der ablauftechnischen Projekt-Effizienz). Die Personalkosten für eine Begutachtung in der Vorschlagskommission konnten weitgehend genauso eingespart werden wie die Kosten aufgrund einer verzögerten Umsetzung guter Ideen. Weniger eindeutig ist schließlich die Bewertung der ökonomischen Effizienz für AGFA: Durch die fast 50%ige Zunahme der Vorschlagszahlen reduzierte sich - trotz der gleichzeitig gesenkten Mindestprämie - die Differenz zwischen den Einsparungen aus Vorschlägen im ersten Nutzungsjahr und den dafür angefallenen Prämien um gut 100.000 DM gegenüber dem Vergleichsjahr 1994. Allerdings verblieb AGFA zum einen immer noch ein Überschuß in Höhe von fast 900.000 DM, zum anderen erschwert die Zielsetzung einer kontinuierlichen Verbesserung der innerbetrieblichen Prozesse in *kleinen* Schritten (als eines der Hauptanliegen eines modernen Vorschlagswesens) eine abschließende ökonomische Beurteilung, weil (relativ) immer weniger Vorschläge zu unmittelbar berechenbaren Einsparungen führen. Um für die Unternehmung nutzbringend zu sein, muß ein umgesetzter Vorschlag jedoch nur

einen verbesserten Zustand nach sich ziehen und nicht zwangsläufig auch berechenbare Einsparungen beinhalten; der Nutzen kann insoweit durchaus psychologisch begründet sein.¹

Als besonders wesentlicher Faktor sowohl hinsichtlich eines erfolgreichen Vorschlagswesens als auch für den Erfolg der Unternehmung insgesamt wurde im Rahmen dieser Arbeit die Berücksichtigung der Perzeption und Evaluation des Idee-Fix-Projektes durch die direkt betroffenen Unternehmungsmitglieder herausgestellt. Die empirische Untersuchung hat diesbezüglich eine positive Beurteilung der Dezentralisierung des Vorschlagswesens ergeben (Aspekte der inhaltlichen und sozialen Effizienz) - und zwar gleichermaßen bei Mitarbeitern die aktiv am Vorschlagswesen teilnehmen wie bei (bisher) vorschlagsinaktiven Mitarbeitern. Besonders deutlich wird die soziale Effizienz des Projektes unter Berücksichtigung folgender Zahlen: 83% der befragten Mitarbeiter sehen das neue Vorschlagswesen als eine Bereicherung des Arbeitslebens an. 55% der befragten Unternehmungsmitglieder diagnostizieren einen positiven oder sehr positiven Einfluß von Idee-Fix auf die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung, lediglich drei Mitarbeiter empfinden einen negativen Einfluß.

Etwas weniger eindeutig ist (auch) auf seiten der Mitarbeiter die Einschätzung der ökonomischen Effizienz. Letztlich ist aber auch hinsichtlich der neuen Prämienstafelung weitgehende Akzeptanz erkennbar, zumal nach den vorliegenden Daten nicht von einer überragenden Bedeutung der Geldprämie (bzw. der Geldprämienhöhe) im Vorschlagswesen gesprochen werden kann.

In der Synopse aller Ergebnisse der Untersuchung kann so insgesamt festgestellt werden, daß eine Dezentralisierung des Vorschlagswesens offenbar in einer Form gestaltbar ist, daß sich institutionelle und individuelle Ziele nicht als Antipoden gegenüberstehen, sondern - zumindest innerhalb gewisser Grenzen - parallel erreichbar sind. Voraussetzung dafür ist allerdings die grundsätzliche Einstellung der Entscheidungsträger, die Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor sondern als Erfolgspotential einzustufen. Denn nur vor dem Hintergrund einer solchen personalpolitischen Grundeinstellung wird sich eine - nicht nur für das Vorschlagswesen wichtige - Unternehmungskultur entwickeln können, die den Mitarbeiter dazu veranlaßt, seine Fähigkeiten in die Unternehmung einzubringen und sich als wesentlichen Teil des Ganzen zu begreifen. Eine solche

¹ Vgl. Morsey, 1995, S. 44 f.

Grundhaltung muß aber insbesondere auch in Krisenzeiten durchgehalten werden. Wenn einerseits die Lösung vom Mitarbeiter als wertvollste Ressource der Unternehmung ständig ausgegeben und die Nutzung der in der Unternehmung vorhandenen Human-Potentiale als besonders wesentlich dargestellt wird, muß andererseits bei personalpolitischen Maßnahmen - insbesondere der Personalfreisetzung - auch entsprechend sensibel vorgegangen werden.

Anlage 1

Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens in der Bundesrepublik Deutschland 1990 – 1996
(Quelle: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1997, S. 87 f.)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Anzahl Firmen und Behörden	202	216	224	245	266	286	338
1.01 Anzahl Beschäftigte	2.540.881	2.995.251	3.107.751	3.128.227	3.122.772	3.042.658	2.947.180
1.11 Teilnahmerechtmäßige Mitarbeiter	2.513.858	2.964.772	3.079.347	3.090.010	3.066.199	2.988.138	2.902.255
2.01 Anzahl eingereicherter Vorschläge	423.576	421.191	453.208	480.007	543.775	729.470	922.444
2.06 Beteiligungsgrad (2.01 zu 1.11 in %)	16,9%	14,2%	14,7%	15,5%	17,7%	24,4%	31,8%
2.11 VW Einreicher	224.240	223.490	237.645	255.799	247.865	298.252	347.808
2.16 Einreicher 2.11 zu 1.11 in %	8,9%	7,5%	7,7%	8,3%	8,1%	10,0%	12,0%
3.11 VW durchgeführt in %	40,5%	38,7%	37,2%	39,3%	44,4%	49,9%	54,7%
und gesamt	165.626	158.595	173.639	192.742	240.614	336.824	465.846
3.41 Summe der Prämien (Mio. DM)	129,8	136,7	156,9	179,7	218,2	251,9	281,1
3.61 Prämien-Durchschnitt (DM)	783	861	903	932	907	747	603
3.62 Prämien-Durchschnitt je Beschäftigten (DM)	51	45	50	57	69	82	95
3.51 Gezahlte Höchstprämie (DM)	266.520	284.800	461.000	597.200	349.100	412.500	309.600
3.71 Einsparungen/Jahr (Mio. DM)	455,9	601,3	711,4	759,2	1.004,3	1.171,9	1.314,8

Anlage 2

Abschrift 1.6.1992

AGFA-GEVAERT AG

Zwischen Unternehmensleitung
und Gesamtbetriebsrat wird
folgende
Gesamtbetriebsvereinbarung
über das betriebliche
Vorschlagswesen getroffen:

Inhaltsverzeichnis

1	Präambel
2	Geltungsbereich
3	Der Verbesserungsvorschlag
4	Vorschlagsberechtigter Personenkreis
5	Der Beauftragte für das betriebliche Vorschlagswesen
6	Prüfungsausschuß
7	Einreichung des Verbesserungsvorschlages
8	Die Bearbeitung des Verbesserungsvorschlages vor der Bewertung
9	Gutachten
10	Bewertung von Verbesserungsvorschlägen mit berechenbarer oder schätzbarer Einsparung
10.4.1	Rangfaktor
10.4.2	Faktor für Aufgaben- und Verantwortungsbereich
10.4.3	Gesamtfaktor
11	Bewertung von Verbesserungsvorschlägen mit nicht berechenbaren oder schätzbaren Einsparungen
12	Gruppenvorschläge
13	Bearbeitung des Vorschlages nach der Bewertung
14	Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen
15	Arbeitnehmererfindung, Schutzzfähigkeit
16	Fehlerquellenmeldung
17	Sonstige Bestimmungen
18	Schlußbestimmungen
Anl. 1:	Degressionsstaffel
Anl. 2:	Bewertungstabelle für Vorschläge mit nicht berechenbaren oder schätzbaren Einsparungen

1 Präambel

Mit dem seit Jahren bestehenden Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) soll die Initiative jedes Mitarbeiters zum Nutzen des Unternehmens und seiner Beschäftigten sowie die Zusammenarbeit in den Betrieben gefördert werden. Jeder Vorgesetzte soll in seinem Bereich das BVW unterstützen, seine Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen (VV) anregen und davon überzeugen, daß „keiner so klug ist, wie alle“.

2 Geltungsbereich

2.1 Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Betriebseinheiten der Agfa-Gevaert AG. Prüfungsausschüsse gibt es für folgende Betriebsbereiche:

- Leverkusen
- Fototechnik mit Zweigbetrieben
- Werk Perutz mit ZB Schrobenhausen
- ZB Windhagen
- die Geschäftsstellen
- ZN Heilbronn
- ZN Vaihingen

2.2 Für die Bewertung eines VV ist der Betriebsbereich zuständig, dessen Mitarbeiter den Verbesserungsvorschlag eingereicht hat.

3 Der Verbesserungsvorschlag

Ein VV im Sinne dieser Betriebsvereinbarung liegt vor, wenn

- 3.1 durch dessen Ausführung die Verbesserung eines betrieblichen Zustandes oder Verfahrens erreicht wird,
- 3.2 die vorgeschlagene Verbesserung eine über den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Mitarbeiters hinausgehende Leistung darstellt.

Für die Ermittlung des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches werden die jeweils gültige Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung oder hilfsweise die Tarifeinstufung des Einsenders zur Zeit der Einreichung herangezogen.

3.3 Ein VV kann alle Arbeitsgebiete des Unternehmens betreffen.

3.4 Ein VV kann sich insbesondere beziehen auf:

- Einsparung von Arbeitszeit, Arbeitsmitteln, Energien, Material,

- Verminderung von Ausschuß, Verbesserung der Erzeugnisse hinsichtlich Qualität, Gebrauchs- und Verkaufsfähigkeit, Wartungs- und Reparaturfreundlichkeit,
- bessere Ausnutzung und Steigerung der Kapazitäten,
- Erhöhung der Betriebssicherheit sowie Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes,
- Arbeitserleichterung.

3.5 VV gehören als Arbeitsergebnis dem Unternehmen. Die Bestimmungen des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen bleiben hiervon unberührt.

3.6 Für Fehlerquellenmeldungen gilt Ziffer 16.

4 Vorschlagsberechtigter Personenkreis

4.1 Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter bis einschließlich Vertragsstufe V.

4.2 VV können auch von mehreren Mitarbeitern gemeinsam eingereicht werden.

5 Der Beauftragte für das Betriebliche Vorschlagswesen

5.1 Die Bearbeitung des VV obliegt dem von der Werksleitung eingesetzten Beauftragten für das BVW.

5.2 Er kann alle zur Bearbeitung von VV erforderlichen Unterlagen anfordern.

5.3 Er holt unter Fristsetzung die Gutachten der zuständigen Stellen und die Meldung über die Aufnahme der Benutzung des VV ein und veranlaßt ggf. die Ermittlung der Einsparungen.

5.4 Sofern ein VV für die Anwendung in mehreren Werkseinheiten oder an anderen Stellen des Betriebes in Frage kommt, sollen die Gutachter und Ausschußmitglieder darauf hinweisen. Der Beauftragte für das BVW hat diese Hinweise zu berücksichtigen. Ggf. ist eine Nachprämierung vorzunehmen.

5.5 Er organisiert die Sitzungen des Prüfungsausschusses und erstellt die Sitzungsprotokolle sowie die Mitteilung an die Einsender.

5.6 Er veranlaßt die gesetzlich vorgeschriebene Veröffentlichung an die Einsender.

6 Prüfungsausschuß

6.1 Er entscheidet aufgrund der Prüfungsunterlagen, ob die Voraussetzungen für die Prämierung vorliegen und ggf. über die Höhe der Prämierung.

6.2 Er besteht aus zwei oder drei von der Werksleitung zu bestimmenden Mitgliedern und ebenso vielen Mitgliedern des Betriebsrates. Zu den von der Werksleitung zu bestimmenden Mitgliedern soll der Beauftragte für das BVW gehören.

Im Verhinderungsfall von Ausschußmitgliedern können von der Werksleitung bzw. vom Betriebsrat vorbestimmte Ersatzmitglieder in die Sitzungen des Prüfungsausschusses entsandt werden.

6.3 Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses wird von der Werksleitung ernannt. Der Beauftragte für das BVW nimmt an den Sitzungen beratend teil, sofern er nicht von der Werksleitung zum Mitglied bestimmt ist.

6.4 Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefaßt. Bei Stimmengleichheit ist der VV in der nächsten Sitzung erneut zu behandeln, um in der Zwischenzeit zusätzliche Informationen einholen zu können. Sollte sich erneut Stimmengleichheit ergeben, so gibt dann die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.

6.5 Der Ausschuß hat das Recht, nicht stimmberechtigte Sachverständige aus dem Werk zu den Sitzungen einzuladen und Gutachten einzuholen.

6.6 Die Sitzungen des Ausschusses finden nach Bedarf, mindestens jedoch zweimal im Jahr statt und werden vom Beauftragten für das BVW rechtzeitig einberufen.

6.7 Von jeder Ausschußsitzung wird ein Ergebnisprotokoll angefertigt und den zuständigen Ausschußmitgliedern sowie ggf. den jeweils beteiligten Ersatzmitgliedern zugeleitet.

Die Protokolle werden an alle BVW-Beauftragten des Unternehmens verteilt.

6.8 Ausschußmitglieder dürfen bei der Bewertung eigener VV, von VV ihrer Angehörigen und von Personen, deren gesetzlicher Vertreter sie sind, nicht mitwirken.

6.9 Die Ausschußmitglieder sind verpflichtet, über die in den Sitzungen erlangten Kenntnisse und über das Ergebnis von Abstimmungen Stillschweigen zu bewahren.

7 Einreichung des Verbesserungsvorschlages

- 7.1 Der VV soll schriftlich auf dem dafür vorgesehenen VV-Formular direkt oder über den Vorgesetzten an das Büro des BVW eingereicht werden.
- 7.2 VV-Formulare sind in den Betriebsbüros, beim Betriebsrat, bei der Personalabteilung und dem BVW-Büro erhältlich.
- 7.3 Der VV kann auch mündlich beim Beauftragten für das BVW oder dem Betriebsrat vorgetragen werden; diese sind auf Wunsch bei der schriftlichen Abfassung behilflich.
- 7.4 Der Vorschlagende kann - nach Abstimmung mit seinem Vorgesetzten - den VV auch an seinem Arbeitsplatz vom Beauftragten für das BVW aufnehmen lassen.
- 7.5 Versuche zur Erprobung eines Verbesserungsvorschlages sind nur mit Genehmigung des zuständigen Vorgesetzten erlaubt. Für diese Versuchstätigkeit trägt der zuständige Vorgesetzte allein die Verantwortung. Die Genehmigung bedeutet keine Beauftragung.
- 7.6 Der VV soll außer der genauen Darstellung des Vorschlages den Namen und die Personalnummer sowie die Eingruppierung und Funktion des Einsenders im Betrieb und die Abteilung enthalten. Fehlen diese personellen Angaben, so hat der Beauftragte für das BVW sie nachzutragen.

Bei Gemeinschaftsvorschlägen sind alle am VV beteiligten Mitarbeiter zu benennen, wobei der Anteil jedes einzelnen in Prozenten anzugeben ist. Fehlende Angaben hierzu bedeuten gleiche Anteile aller Einsender am VV.

Jeder VV ist vom Einsender bzw. von den Einsendern zu unterschreiben und mit Datum zu versehen.

8 Die Bearbeitung des VV vor der Bewertung

- 8.1 Eingegangene VV werden im BVW-Büro in der Reihenfolge ihres Eingangs unter einer laufenden Nummer registriert.

Maßgebend für die Priorität eines VV sind Eingangsdatum und Registriernummer. In Zweifelsfällen ist eine Klärung mit den Beteiligten herbeizuführen.
- 8.2 Der Einsender erhält unverzüglich eine schriftliche Empfangsbestätigung mit Angabe des Eingangsdatums, der Registriernummer und des Gegenstandes des VV.

Das Original mit dem Namen des Einreichenden bleibt bei dem Beauftragten für das Betriebliche Vorschlagswesen.

Der Betriebsrat wird mindestens monatlich über die eingegangenen VV informiert. Der Betriebsrat hat jederzeit die Möglichkeit, Einsicht in die VV-Unterlagen zu nehmen.

- 8.3 Kann die Bewertung des VV nicht innerhalb von zwei Monaten abgeschlossen werden, erhält der Einsender einen Zwischenbescheid.

9 Gutachten

- 9.1 Jeder VV wird hinsichtlich der Frage des Aufgaben- und Verantwortungsbereiches und der selbständigen Erarbeitung vom zuständigen Vorgesetzten (siehe Richtlinie „Personalvollmachten“) überprüft.

- 9.2 Die Beurteilung des VV hinsichtlich seines technischen Wertes erfolgt durch die für die Durchführung zuständigen Stellen. Aus der Beurteilung muß hervorgehen, ob und ggf. in welchem Umfang der VV durchgeführt wird bzw. werden soll. Bei Verbesserungen, die die Arbeitssicherheit betreffen, ist der Sicherheitsingenieur zu hören.

- 9.3 Die Ermittlung der errechenbaren Einsparungen erfolgt grundsätzlich durch die für die Kostenermittlung auf dem Gebiet des VV zuständige Stelle.

- 9.4 Die Gutachten sind objektiv und korrekt unter Wahrung der Vertraulichkeit zu erstellen. Ist die Beurteilung nicht innerhalb von zwei Wochen möglich, ist der Beauftragte für das BVW zu verständigen.

Die Entscheidung, ob der eingereichte VV ausgeführt werden soll, obliegt dem für den Anwendungsbereich zuständigen Vorgesetzten.

Soll ein VV nicht angewandt werden, ist dies ausreichend zu begründen.

10 Bewertung von Verbesserungsvorschlägen mit berechenbarer oder schätzbarer Einsparung

- 10.1 Zur Bewertung eines VV wird der Betriebszustand ohne die vorgeschlagene Verbesserung mit dem Betriebszustand nach Durchführung der Verbesserung verglichen.

Die Bewertung richtet sich nach dem wirtschaftlichen Nutzen des VV. Zugrunde gelegt wird die durch den VV bewirkte Einsparung im ersten Anwendungsjahr abzüglich der Ausführungskosten. Wird der Verbesserungsvorschlag voraussichtlich länger als ein Jahr benutzt, so werden die abzuziehenden Ausführungskosten entsprechend, jedoch maximal auf ein Drittel, reduziert.

Bei Fabrikationsanlagen und Verfahren, die noch nicht produzieren und sich demnach im Erprobungs- bzw. Anfahrzustand befinden, ist die Einsparung an

Kosten für die verkürzte Dauer der Fertigstellung und / oder Inbetriebnahme anzusetzen. Das gleiche gilt für Produktumstellungen.

Für die Ermittlung des wirtschaftlichen Nutzens werden die gleichen Methoden angewandt, wie sie auch sonst im Unternehmen bei Wirtschaftlichkeitsberechnungen üblich sind. Einsparungen an Arbeitszeit wird in Höhe der eingesparten Entgelt- und Entgeltnebenkosten errechnet.

- 10.2 Kann die Ersparnis nicht exakt ermittelt werden, so ist sie unter Angabe von Gründen zu schätzen. Hierbei sind ebenfalls - wie unter 10.1 - die Ausführungskosten abzuziehen.

- 10.3 30% einer Jahresnettoersparnis werden als Basis für die Prämie angesetzt.

Die Mindestprämie entspricht ab 01.07.89 DM 155,00 (Berechnungsbasis: Das 10fache des Durchschnitts der jeweils gültigen Tariftundenentgelte der Entgeltgruppen E 1 - E 8 im Tarifgebiet Chemie Nordrhein, aufgerundet auf volle DM 5,00).

- 10.4 Die sich ergebende Grundprämie wird mit seinem Grundfaktor multipliziert, der sich aus folgenden Einzelfaktoren errechnet:

- 10.4.1 Rangfaktor (F 1)

Chemie-Werke	Fototechnik		Faktor
Entgeltgruppen	Tariflohngruppen	Tarifgehaltsgruppen	
1 – 4	1 – 6	1a/1b/2	1,1
5 – 8	7 – 10	3/4	1,0
9 – 12	-	5	0,9
13	-	6/7	0,75
AT	-	AT	0,6

- 10.4.2 Faktor für Aufgaben- und Verantwortungsbereich (F 2)

nicht im Aufgaben- und Verantwortungsbereich: 1,0

teilweise im Aufgaben- und Verantwortungsbereich: 0,7

überwiegend im Aufgaben- und Verantwortungsbereich: 0,4

10.4.3 Gesamtfaktor (GF)

$$GF = F1 \times F2$$

- 10.5 Bei Einsparungen über DM 200.000,00 pro Jahr wird zum Zweck der Prämienmittlung die in der Anlage 1 beigefügte Degressionsstaffel angewandt.

11 **Bewertung von VV mit nicht berechenbaren oder schätzbaren Einsparungen**

- 11.1 Kann ein VV nicht nach Ziffer 10 bewertet werden, so wird die Prämie nach der als Anlage 2 beigefügten Tabelle ermittelt.

11.2 Prämien für Vorschläge zur Arbeitssicherheit

VV, die eine Verbesserung der Arbeitssicherheit zum Ziele haben, stellen eine besondere Art von VV dar. Für die Höhe der Prämie sind die Größe und Häufigkeit der beseitigten Gefahrenquellen und die Ausgereiftheit der technischen Lösung ausschlaggebend.

Die Prämie ist ebenfalls der Anlage 2 zu entnehmen.

- 11.3 Werden realisierbare VV aus betrieblichen oder anderen Gründen nicht genutzt, so kann der Ausschuß als Anerkennung einen Sachwert gewähren.

12 **Gruppenvorschläge**

Die Einzelprämie bei Gruppenvorschlägen errechnet sich wie folgt:

Grundprämie geteilt durch den Anteil der einzelnen Einsender. Der auf den einzelnen entfallende Grundprämienanteil wird mit dem für den jeweiligen Prämienempfänger geltenden Gesamtfaktor multipliziert.

13 **Bearbeitung des Vorschlages nach der Bewertung**

- 13.1 Der Einreichende erhält eine Mitteilung über die Höhe der Prämie. Die Übergabe der Prämie erfolgt durch den zuständigen Vorgesetzten (siehe Richtlinie „Personalvollmachten“).
- 13.2 Anfallende Steuern und Sozialabgaben sind vom Einreicher zu tragen.
- 13.3 Die Personalabteilung erhält eine schriftliche Mitteilung über die Prämierung für die Personalakte.

14 Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen

14.1 In folgenden Fällen können VV nicht prämiert werden:

- die in den Ziffern 3 und 4 genannten Bedingungen sind nicht erfüllt,
- die vorgeschlagene Verbesserung wurde nachweislich bereits vor Einreichung des VV in gleicher oder ähnlicher Weise betriebsseitig geplant oder in Angriff genommen,
- es liegt bereits ein gleichartiger, älterer VV vor,
- der VV wird aus betrieblichen Gründen nicht genutzt,
- die Anwendung des VV hat mehr als zwei Jahre vor der Einreichung begonnen.

14.2 Eine vom Prüfungsausschuß ausgesprochene Ablehnung ist in der Mitteilung an den Einreicher zu begründen.

14.3 Ist der Einsender mit der Ablehnung durch den Prüfungsausschuß nicht einverstanden, kann er innerhalb zweier Monate eine nochmalige Prüfung durch den Ausschuß schriftlich oder zur Niederschrift durch den Beauftragten für das BVW unter Angabe von Gründen verlangen.

Bei der nochmaligen Prüfung hat der Einsender das Recht, vor dem Ausschuß gehört zu werden, sofern seinem Einspruch nicht von vornherein stattgegeben wird. Der bei einer nochmaligen Prüfung gefaßte Beschluß ist unanfechtbar, soweit keine rechtlichen Vorschriften entgegenstehen.

14.4 Wird ein zunächst abgelehnter VV später doch durchgeführt oder stellt sich heraus, daß die zunächst errechnete Einsparung unter den tatsächlich erzielten Einsparungen liegt, ist die erste Entscheidung des Prüfungsausschusses auf Antrag zu überprüfen und ggf. zu revidieren.

Der Antrag kann nur spätestens vor Ablauf von 3 Jahren nach Bekanntgabe der ersten Entscheidung des Prüfungsausschusses gestellt werden.

15 Arbeitnehmererfindung, Schutzfähigkeit

15.1 Erscheint ein VV patent- oder musterschutzfähig, so ist er unverzüglich an die Patentabteilung zur Weiterverfolgung abzugeben. Der Einsender ist entsprechend zu informieren.

15.2 Erweist sich der VV bei der weiteren Prüfung nicht als schutzfähig, so wird er zur weiteren Behandlung an das BVW zurückgegeben.

15.3 Erfolgt die Behandlung des VV als Erfindung erst nach Zahlung einer Prämie, ist diese auf die Erfindervergütung anzurechnen; zuviel gezahlte Prämien wer-

den nicht zurückgefordert. Ebenso werden Erfindervergütungen auf evtl. Prämien angerechnet.

16 Fehlerquellenmeldung

Der Hinweis auf eine Fehlerquelle ohne Lösungsvorschlag, die durch betriebsseitige Lösung abgestellt wird, wird mit der Mindestprämie honoriert.

17 Sonstige Bestimmungen

17.1 Sondermaßnahmen

Sondermaßnahmen zur Förderung des BVW sind in das Ermessen der Werksleitung gestellt.

17.2 Ansprüche ausgeschiedener Einsender

Einsender von Vorschlägen, die während der Bearbeitungszeit ihres Vorschlages aus dem Unternehmen ausscheiden, behalten alle Rechte, die sich aus dieser Vereinbarung ergeben.

Der Vergütungsanspruch geht im Falle des Ablebens auf die gesetzlichen Erben des Einsenders über.

18 Schlußbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01.07.1989 in Kraft.

Diese Betriebsvereinbarung oder einzelne Bestimmungen aus ihr können mit einer Frist von 6 Monaten jeweils zum Jahresende gekündigt werden. Jede Kündigung bedarf der Schriftform, bei der Teilkündigung bleiben die nicht betroffenen Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung in Kraft. Im übrigen gelten die gekündigten Bestimmungen weiter, bis sie durch andere Abmachungen ersetzt werden. Mit dieser Betriebsvereinbarung werden alle bisherigen Regelungen für das BVW außer Kraft gesetzt.

Leverkusen, den 15.06.1989

30.06.1989

Agfa-Gevaert AG

Gesamtbetriebsrat der
Agfa-Gevaert AG

gez. Schael

ppa. Ocker

gez. Peter Klug

Anlage 1 zur GBV

PRÄMIENSTAFFEL

Für Einsparungen ab DM 200.000,00 / Jahr

<u>Ersparnis</u>	<u>Prämie</u>	<u>Ersparnis</u>	<u>Prämie</u>
200.000	100 %	620.000	69 %
210.000	99 %	640.000	68 %
220.000	98 %	660.000	67 %
230.000	97 %	680.000	66 %
240.000	96 %	700.000	65 %
250.000	95 %	720.000	64 %
260.000	94 %	740.000	63 %
270.000	93 %	760.000	62 %
280.000	92 %	780.000	61 %
290.000	91 %	800.000	60 %
300.000	90 %	860.000	59 %
310.000	89 %	920.000	58 %
320.000	88 %	980.000	57 %
330.000	87 %	1.040.000	56 %
340.000	86 %	1.100.000	55 %
350.000	85 %	1.160.000	54 %
360.000	84 %	1.220.000	53 %
370.000	83 %	1.280.000	52 %
380.000	82 %	1.340.000	51 %
390.000	81 %	1.400.000	50 %
400.000	80 %	1.460.000	49 %
420.000	79 %	1.520.000	48 %
440.000	78 %	1.580.000	47 %
460.000	77 %	1.640.000	46 %
480.000	76 %	1.700.000	45 %
500.000	75 %	1.760.000	44 %
520.000	74 %	1.820.000	43 %
540.000	73 %	1.880.000	42 %
560.000	72 %	1.940.000	41 %
580.000	71 %	2.000.000	40 %
600.000	70 %		

Anlage 2 zur GBV

BEWERTUNGSTABELLE

Für nicht berechenbare oder schätzbare Einsparungen

Anwendungsbereich	Wert für den Betrieb			
	gering 5 - 10	mittel 11 – 20	hoch 21 - 40	sehr hoch 41 - 80
1. Kosteneinsparung				
2. Qualitätsverbesserung				
3. Arbeitserleichterung und Organisationsvereinfachung				
4. Arbeits- und Gesundheitsschutz				
Gesamtpunktezahl				
Gesamtpunktezahl x Geldfaktor * = Grundprämie				
Grundprämie x Gesamtkorrekturfaktor (entspr. 10.4.) =				DM

* Geldfaktor = ab 01.07.1989 DM 20,00 (Berechnungsbasis: Durchschnitt der jeweils gültigen Tariftstundenentgelte der Entgeltgruppen E1 – E8 im Tarifgebiet Chemie Nordrhein, aufgerundet auf volle DM 5,00).

Anlage 3

Fragebogen Führungskräfte

I. Persönliche Daten

1.	Wie alt sind Sie?	Jahre
2.	Wie lange arbeiten Sie schon bei AGFA?	Jahre
3.	In welcher Abteilung arbeiten Sie?	
	Personal- abteilung 2	P 3 Emulsionsfabrik 3
	Logistik / Lager Langenfeld 2	Logistik / Lager Leverkusen 4
	IT4 - 1 Schlosser 3	IT4 - 2 Übrige 3
4.	Welche Position haben Sie?	
5.	Wie lange haben Sie schon Ihre heutige Position?	Jahre
6.	Wieviele Mitarbeiter sind Ihnen direkt unterstellt?	

II. Zum BVW / Idee-Fix allgemein

7.	Glauben Sie, daß AGFA über die Arbeitsleistung hinaus auch vom Ideenpotential der Mitarbeiter profitieren kann?	sicher 17	wahr- scheinlich 0	unent- schieden 0	unwahr- scheinlich 0	sicher nicht 0
8. a	Kennen Sie die Einrichtung des "Betrieblichen Vorschlags- wesens (BVW)"?	ja 17		nein 0		
8. b	Können Sie kurz (stichwortartig) erklären, wie das funktioniert?					
	- Idee / Vorschlag - abgeben / einreichen - Prüfung durch BVW-Büro - Annahmeentscheidung - Prämie	5 Aspekte genannt: 17 4 Aspekte genannt: 0 3 Aspekte genannt: 0 2 Aspekte genannt: 0 1 Aspekte genannt: 0 0 Aspekte genannt: 0				

8. c	Kennen Sie das Projekt "Idee-Fix"?	ja 17	nein 0
8. d	Welche Änderungen ergaben sich mit der Einführung von Idee-Fix gegenüber den Regelungen des bisherigen BVW?		
	- eigener Arbeitsbereich zugelassen - Einreichung beim Vorgesetzten - Vorgesetzter entscheidet über Annahme / Prämie - geringere Mindestprämie - ab 500 DM Prämie gelten Regelungen des "alten" BVW	5 Aspekte genannt: 2 4 Aspekte genannt: 7 3 Aspekte genannt: 8 2 Aspekte genannt: 0 1 Aspekte genannt: 0 0 Aspekte genannt: 0	

9.	Halten Sie das BVW bzw. Idee-Fix für geeignet, das Potential der Mitarbeiter besser zu nutzen?	sehr gut geeignet 4	gut geeignet 8	bedingt geeignet 4	kaum geeignet 1	völlig ungeeignet 0
10.	Welche Bedeutung messen Ihrer Meinung nach die Führungskräfte und die Unternehmensleitung von AGFA dem Vorschlagswesen bei?	sehr große Bedeutung 6	große Bedeutung 6	mäßige Bedeutung 4	geringe Bedeutung 0	keine Bedeutung 1
11.	Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Einstellung von Vorgesetzten und Unternehmensleitung in den letzten zwei Jahren verändert?	deutlich größeres Interesse 2	größeres Interesse 8	keine Änderung 7	kleineres Interesse 0	deutlich kleineres Interesse 0

12.	Wenn Sie selbst einen Verbesserungsvorschlag einreichen (würden), welche Bedeutung haben (hätten) die damit verbundenen Vorteile für Sie persönlich?					
Art des Vorteils		Beigemessene Bedeutung				
		sehr bedeutend	eher bedeutend	unbestimmte Bedeutung	eher unbedeutend	völlig unbedeutend
12.a	A. Schöpferische Mitarbeit (Mitgestaltung der Unternehmung)	7	7	2	0	0
12.b	B. Persönliche Anerkennung (z.B. durch Vorgesetzte)	2	8	3	3	0
12.c	C. Geldprämie	2	6	4	3	1
12.d	D. Arbeitserleichterung	10	6	0	0	0
12.e	E. Sicherung des Arbeitsplatzes (Fortbestand)	12	1	2	1	0
12.f	F. Attraktive Sach- und Sonderprämien	0	3	8	4	1
12.g	G. Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes	5	7	4	0	0

12.h	Welcher dieser Vorteile ist (wäre) für Sie dabei am wichtigsten, am zweitwichtigsten etc.?							
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	A. Schöpferische Mitarbeit (Mitgestaltung der Unternehmung)	3	4	5	1	1	1	1
	B. Persönliche Anerkennung (z.B. durch Vorgesetzte)	0	1	1	2	5	5	2
	C. Geldprämie	2	0	2	6	4	2	3
	D. Arbeitserleichterung	4	6	4	2	0	0	0
	E. Sicherung des Arbeitsplatzes (Fortbestand)	7	4	1	1	1	1	1
	F. Attraktive Sach- und Sonderprämien	0	0	0	0	2	5	9
	G. Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes	0	1	3	7	3	2	0

13.	Wie glauben Sie wird ein Vorgesetzter beurteilt, dessen Mitarbeiter viele Verbesserungsvorschläge einreichen,					
		guter Vorgesetzter	eher guter Vorgesetzter	unentschieden	eher schlechter Vorgesetzter	schlechter Vorgesetzter
13.a	• durch die Mitarbeiter anderer Abteilungen?	3	8	5	0	1
13.b	• durch Kollegen?	2	5	9	1	0
13.c	• durch höhere Führungskräfte und die Unternehmensleitung?	6	7	1	3	0

III. Beurteilung der Veränderungen durch die Einführung von Idee-Fix

14.	Was meinen Sie: Warum hat man bei AGFA Idee-Fix eingeführt? Beurteilen Sie bitte die Bedeutung der folgenden Ziele:					
	Mögliche Ziele	Beigemessene Bedeutung				
		sehr bedeutend	eher bedeutend	unbestimmte Bedeutung	eher unbedeutend	völlig unbedeutend
14.a	• Schnellere Nutzung guter Ideen	11	4	1	1	0
14.b	• Einsparung von Prämien	0	0	4	7	6
14.c	• Nutzung der Erfahrung der Mitarbeiter	8	9	0	0	0
14.d	• Schaffung von Arbeitserleichterung/Arbeitssicherheit	10	5	2	0	0
14.e	• Kontrolle der Vorgesetzten	0	4	4	2	7
14.f	• Beschleunigung der Prämienzahlung	13	2	0	2	0

15.	Als Führungskraft der ersten Ebene fällt Ihnen im Rahmen von Idee-Fix eine Doppel-Rolle zu. Einerseits beurteilen Sie als Vorgesetzter die Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter, andererseits können Sie auch selbst Vorschläge einreichen.					
15.a	Wie beurteilen Sie als potentieller Einreicher den (Verwaltungs-) Aufwand, der mit der Einreichung eines Verbesserungsvorschlags im Rahmen des <u>alten BYW</u> (vor der Einführung von Idee-Fix) verbunden war (Anzahl und Aufbau der Formulare, Möglichkeiten der Abgabe etc.)?	klar zu hoch 8	eher zu hoch 4	angemessen 5		
15.b	Wie schätzen Sie den jetzigen (Verwaltungs-) Aufwand ein - nach den organisatorischen Veränderungen im Rahmen von Idee-Fix?	klar höher 0	eher höher 1	unverändert 3	eher geringer 6	klar geringer 7

16.a	Wie beurteilen Sie als potentieller Einreicher die Bearbeitungszeit (Dauer von der Einreichung des Vorschlags bis zur Prämierung) von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen des <u>alten BYW</u> (vor der Einführung von Idee-Fix)?	klar zu lang 13	eher zu lang 3	angemessen 1		
16.b	Wie schätzen Sie die jetzigen Bearbeitungszeiten ein - nach den organisatorischen Veränderungen im Rahmen von Idee-Fix?	klar schneller 9	eher schneller 8	unverändert 0	eher langsamer 0	klar langsamer 0

17.	Vor der Einführung von Idee-Fix entschied eine spezielle Prüfungskommission, ob ein Vorschlag angenommen wurde oder nicht und welche Prämie der Einreicher erhielt. Anschließend teilte die Kommission dem Einreicher das Ergebnis schriftlich mit. Diese Aufgaben fallen nach den Regelungen von Idee-Fix überwiegend dem zuständigen Vorgesetzten zu. Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund die folgenden Aussagen?	Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung				
Aussage		stimme stark zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne stark ab
17.a	Der Vorgesetzte kann am besten entscheiden, ob ein Vorschlag eine Verbesserung ist oder nicht.	7	10	0	0	0
17.b	Der Vorgesetzte sollte deshalb auch die Höhe der Prämie festlegen.	6	10	0	1	0
17.c	Beide Entscheidungen sind für den Einreicher am ehesten verständlich, wenn der Vorgesetzte sie persönlich erklärt.	9	8	0	0	0
17.d	Die neuen Aufgaben sind für die Vorgesetzten nur eine zusätzliche Belastung, da sie deutliche Mehrarbeit darstellen.	0	2	2	6	7
17.e	Durch die neuen Aufgaben ist die Tätigkeit der Vorgesetzten interessanter und verantwortungsvoller geworden.	3	6	5	2	1
17.f	Die im Rahmen von Idee-Fix vorgesehenen Prämien sind in der Höhe angemessen.	5	8	2	2	0

18.	Glauben Sie, daß die neue Organisation des Vorschlagswesens (Idee-Fix) Einfluß auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten hat?	nur positiven Einfluß 2	eher positiven Einfluß 12	keinen Einfluß 3	eher negativen Einfluß 0	nur negativen Einfluß 0

19.	Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Gründe Ihrer Meinung nach dafür, daß in Ihrer Abteilung nicht noch mehr Vorschläge eingereicht werden?					
Mögliche Gründe		Beigemessene Bedeutung				
		sehr bedeutend	eher bedeutend	unbestimmte Bedeutung	eher unbedeutend	völlig unbedeutend
19.a	• Kritiklosigkeit der Mitarbeiter	0	4	5	6	2
19.b	• Formulierungsschwierigkeiten der Einreicher	1	7	0	5	4
19.c	• Gleichgültigkeit der Mitarbeiter	1	6	3	5	2
19.d	• Einfallslosigkeit der Mitarbeiter	1	4	4	5	3
19.e	• Zeit zum Nachdenken fehlt	1	2	2	2	10
19.f	• Zu geringe Unterstützung des BVW bzw. des Projektes Idee-Fix durch die Unternehmensleitung	1	1	1	8	6
19.g	• Allgemeiner Änderungswiderstand	0	5	4	3	5
19.h	• Blamagefurcht gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten	0	5	1	6	5
19.i	• Spannungen bei Vorschlägen, die einen fremden Arbeitsbereich oder eine andere Abteilung betreffen	3	5	3	3	3
19.j	• Zu geringe Prämien	0	4	1	10	2
19.k	• Angst vor Arbeitsplatzverlust ("Wegrationalisieren")	1	0	1	5	10

20.	Welche der nachfolgend genannten Mittel halten Sie für geeignet, die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge und/oder deren Qualität grundsätzlich weiter zu verbessern?					
Mögliche Mittel		Grad der Eignung				
		sehr gut geeignet	gut geeignet	bedingt geeignet	kaum geeignet	völlig ungeeignet
20.a	• Mehr Werbung und Informationen	3	5	3	6	0
20.b	• Häufigere Sonderaktionen (Sonderprämien)	1	7	3	5	1
20.c	• Belohnung von Vorgesetzten, deren Mitarbeiter viele gute Vorschläge einreichen, durch Prämienbeteiligung	0	3	3	8	3
20.d	• Vorschlagstätigkeit der Mitarbeiter als Beurteilungskriterium für Führungskräfte	0	0	8	7	2
20.e	• Weiterbildungsmaßnahmen für Vorgesetzte	1	7	3	5	1
20.f	• Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter	3	8	2	4	0
20.g	• Sonstige, und wenn ja, welche?					

20.h	Welche Fähigkeiten der Vorgesetzten sollten die Weiterbildungsmaßnahmen Ihrer Meinung nach verbessern?					
Arten von Fähigkeiten		Grad der Wichtigkeit				
		sehr wichtig	eher wichtig	unentschieden	eher unwichtig	unwichtig
20.h1	• Fähigkeit zur Gesprächsführung	5	4	1	1	0
20.h2	• Fähigkeit zur Vorschlagsbewertung	4	3	1	1	0
20.h3	• Fähigkeit zur Prämienfestlegung	3	2	1	3	2
20.h4	• Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation	8	1	2	0	0
20.h5	• Sonstige, und wenn ja, welche?					
20.i	Wann sollten die Maßnahmen für Führungskräfte stattfinden?	aus-schließlich während der Arbeitszeit	hauptsächlich während der Arbeitszeit	jeweils zur Hälfte in Arbeitszeit und Freizeit	hauptsächlich während der Freizeit (nach der Arbeitszeit)	aus-schließlich während der Freizeit
		0	6	4	0	1

20.j	Was sollte mit den Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter Ihrer Meinung nach erreicht werden?					
		sehr wichtig	eher wichtig	unent-schieden	eher unwichtig	unwichtig
20.j1	• Erhöhung der Kreativität	3	5	5	0	0
20.j2	• Verbesserung des Verständnisses für interne Abläufe (über den eigenen Arbeitsplatz hinaus)	10	1	2	0	0
20.j3	• Verbesserung der Kritikfähigkeit	6	5	2	0	0
20.j4	• Sonstiges, und wenn ja, was?					
20.k	Wann sollten die Maßnahmen für Mitarbeiter stattfinden?	aus-schließlich während der Arbeitszeit	haupt-sächlich während der Arbeitszeit	jeweils zur Hälfte in Arbeitszeit und Freizeit	haupt-sächlich während der Freizeit (nach der Arbeitszeit)	aus-schließlich während der Freizeit
		4	7	2	0	0

Fragebogen Mitarbeiter

I. Persönliche Daten

1.	Wie alt sind Sie?	Jahre
2.	Wie lange arbeiten Sie schon bei AGFA?	Jahre

3.	In welcher Abteilung arbeiten Sie?					
	Personal- abteilung	P 3 Emulsionsfabrik	Logistik / Lager Langenfeld	Logistik / Lager Leverkusen	IT4 - 1 Schlosser	IT4 - 2 Übrige
	9	14	12	24	18	18

4.	Wie lange arbeiten Sie schon dort?	Jahre
5.	Code des Vorgesetzten	

II. Arbeitsumfeld

II.a Arbeitssituation

6.	Bitte beurteilen Sie die Richtigkeit der nachfolgenden Aussagen für Ihre <i>persönliche</i> Arbeitssituation:					
Aussage		Beurteilung für die eigene Arbeitssituation				
		voll- kommen richtig	eher richtig	unent- schieden	eher falsch	voll- kommen falsch
6. a	Die Mitarbeiter hier verrichten jeden Tag die gleiche Arbeit in der gleichen Weise.	3	28	15	38	11
6. b	Die Mitarbeiter werden dazu ermutigt, ihre eigenen Vorstellungen einzubringen.	30	37	17	7	4
6. c	Die Arbeits- und Pausenzeiten sind verbindlich festgelegt, Ausnahmen sind nicht möglich.	9	10	6	50	20
6. d	Wie Dinge hier getan werden, ist ziemlich weitgehend der Person überlassen, die die Arbeit verrichtet.	10	38	19	22	6
6. e	Jeder hat eine genau beschriebene (Stellen-) Aufgabe zu erfüllen.	15	27	18	27	8
6. f	Bürokratie ist selten ein Problem bei der Erfüllung einer Aufgabe.	7	31	24	24	9
6. g	Die Pünktlichkeit wird streng überwacht.	19	9	21	36	10

Aussage		Beurteilung für die eigene Arbeitssituation				
		vollkommen richtig	eher richtig	unentschieden	eher falsch	vollkommen falsch
6. h	Eine Person, die ihre eigenen Entscheidungen treffen möchte, würde hier schnell entmutigt werden.	6	13	26	41	9
6. i	Bei den meisten Arbeiten kommt jeden Tag irgendetwas Neues vor.	15	33	17	26	4
6. j	Es wird ständig darauf gedrängt, daß der Dienstweg eingehalten wird.	16	42	10	26	1
6. k	Für alle sich wiederholenden Vorgänge gibt es hier Formulare.	17	28	13	31	6
6. l	Selbst kleine Angelegenheiten müssen einem Vorgesetzten vorgelegt werden.	12	13	17	39	14

II. b Eigenschaften und Verhalten des Vorgesetzten

7.	Bitte beurteilen Sie <i>Ihren direkten Vorgesetzten</i> im Hinblick auf die Richtigkeit der folgenden Aussagen:					
Aussage		Beurteilung des eigenen Vorgesetzten				
		vollkommen richtig	eher richtig	unentschieden	eher falsch	vollkommen falsch
7. a	Er weiß in fachlichen Dingen bestens Bescheid und ist nicht überfordert, wenn sein fachlicher Rat gefragt ist.	39	40	8	5	1
7. b	Er ist in der Lage, größere Probleme - auch über Abteilungsgrenzen hinweg - organisatorisch zu bewältigen.	30	47	11	4	1
7. c	Er hat ein freundliches Wesen, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, ohne Angst an den Vorgesetzten heranzutreten.	57	23	11	2	0
7. d	Er ist um Ausgleich bemüht, es gibt keine Bevorzugungen.	28	46	14	3	2
7. e	Er ist in der Lage, sich mit Konflikten auseinanderzusetzen, durch Konflikte freiwerdende Energien in positive Bahnen zu lenken und nötigenfalls auch für einzelne Mitarbeiter unangenehme Entscheidungen zu treffen.	26	49	13	5	0
7. f	Die Mitarbeiter können sich in jeder Hinsicht auf den Vorgesetzten verlassen, er steht hinter seinen Mitarbeitern.	42	33	12	4	2
7. g	Er kann auf Kritik eingehen und konstruktiv reagieren. Er nimmt fachliche Kritik nicht persönlich.	28	42	17	3	3
7. h	Er besitzt die Gabe, Mitarbeiter für eine Aufgabe zu begeistern. Sein Verhalten wirkt motivierend auf die Mitarbeiter.	24	38	23	4	4

III. Zum BVW / Idee-Fix allgemein

8. a	Kennen Sie die Einrichtung des "Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW)"?	ja 95	nein 0
8. b	Können Sie kurz (stichwortartig) erklären, wie das funktioniert?		
	- Idee / Vorschlag - abgeben / einreichen - Prüfung durch BVW-Büro - Annahmeentscheidung - Prämie	5 Aspekte genannt: 77 4 Aspekte genannt: 14 3 Aspekte genannt: 3 2 Aspekte genannt: 1 1 Aspekte genannt: 0 0 Aspekte genannt: 0	
8. c	Kennen Sie das Projekt "Idee-Fix"?	ja 95	nein 0
8. d	Welche Änderungen ergaben sich mit Einführung Idee-Fix gegenüber den Regelungen des bisherigen BVW?		
	- eigener Arbeitsbereich zugelassen - Einreichung beim Vorgesetzten - Vorgesetzter entscheidet über Annahme / Prämie - geringere Mindestprämie - ab 500 DM Prämie gelten Regelungen des "alten" BVW	5 Aspekte genannt: 5 4 Aspekte genannt: 15 3 Aspekte genannt: 34 2 Aspekte genannt: 25 1 Aspekte genannt: 8 0 Aspekte genannt: 8	
9. a	Wie viele Verbesserungsvorschläge haben Sie 1994 eingereicht?	13 Vorschläge: 1 3 Vorschläge: 2 2 Vorschläge: 1 1 Vorschlag: 13	
9. b	Haben Sie im letzten Jahr (1996) einen Verbesserungsvorschlag eingereicht?	ja 47	nein 48
9. c	Wieviele Ihrer Verbesserungsvorschläge wurden 1996 angenommen?	15 Vorschläge: 1 14 Vorschläge: 1 13 Vorschläge: 2 9 Vorschläge: 1 7 Vorschläge: 1 5 Vorschläge: 4 4 Vorschläge: 7 3 Vorschläge: 6 2 Vorschläge: 9 1 Vorschlag: 15	

		ja	wahrscheinlich	unterschieden	eher nicht	nein
9. d	Haben Sie vor, in Zukunft (noch weitere) Verbesserungsvorschläge einzureichen?	70	10	5	5	5
9. e	Eventuelle Begründung:					

		auf jeden Fall sofort einreichen,	möglichst sofort einführen (ohne sie über das BVW einzureichen),	möglichst zuerst ausprobieren,	nur einreichen, wenn die Idee wirklich wichtig ist,	nicht einreichen ?
10. a	Nehmen Sie an, Sie hätten eine Verbesserungsidee, die Ihre <i>eigene Arbeit</i> betrifft, würden Sie einen entsprechenden Vorschlag	49	14	16	14	2
10. b	Nehmen Sie an, Sie hätten eine Verbesserungsidee, die die <i>Arbeit eines Kollegen</i> betrifft, würden Sie einen entsprechenden Vorschlag	45	8	26	13	3

11.	Wenn Sie selbst einen VV einreichen (würden), welche Bedeutung haben (hätten) die damit verbundenen Vorteile für Sie persönlich?					
Art des Vorteils		Beigemessene Bedeutung				
		sehr bedeutend	eher bedeutend	unbestimmte Bedeutung	eher unbedeutend	völlig unbedeutend
11.a	A. Schöpferische Mitarbeit (Mitgestaltung der Unternehmung)	39	34	10	10	1
11.b	B. Persönliche Anerkennung (z.B. durch Vorgesetzte)	19	30	20	21	4
11.c	C. Geldprämie	38	37	15	3	1
11.d	D. Arbeitserleichterung	72	22	0	0	0
11.e	E. Sicherung des Arbeitsplatzes (Fortbestand)	76	8	4	4	2
11.f	F. Attraktive Sach- und Sonderprämien	10	36	23	19	6
11.g	G. Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes	39	34	17	4	0

11.h	Welcher dieser Vorteile ist (wäre) für Sie dabei am wichtigsten, am zweitwichtigsten etc.?							
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	A. Schöpferische Mitarbeit (Mitgestaltung der Unternehmung)	12	9	18	13	14	17	11
	B. Persönliche Anerkennung (z.B. durch Vorgesetzte)	3	10	8	14	14	20	25
	C. Geldprämie	12	11	16	13	22	15	5
	D. Arbeitserleichterung	17	35	20	15	7	0	0
	E. Sicherung des Arbeitsplatzes (Fortbestand)	45	17	14	7	4	2	5
	F. Attraktive Sach- und Sonderprämien	0	1	4	8	14	28	39
	G. Erweiterung des eigenen Tätigkeitsfeldes	5	11	14	24	19	12	9

12.	Wenn ein Kollege einen Verbesserungsvorschlag abgeben würde, würde er Ihnen dadurch positiv oder negativ auffallen?	positiv	eher positiv	kommt auf den Vorschlag an	eher negativ	negativ
		50	19	26	0	0
		guter Vorgesetzter	eher guter Vorgesetzter	unentschieden	eher schlechter Vorgesetzter	schlechter Vorgesetzter
13.	Wenn aus einer Abteilung sehr viele gute VV kommen, würden die Mitarbeiter den zuständigen Vorgesetzten dann Ihrer Meinung nach für einen guten oder schlechten Vorgesetzten halten?	40	18	31	3	3
14.	Wenn aus einer Abteilung sehr viele gute VV kommen, würde die Unternehmensleitung den zuständigen Vorgesetzten dann Ihrer Meinung nach für einen guten oder schlechten Vorgesetzten halten?	44	18	23	8	2

IV. Beurteilung der Veränderungen durch die Einführung von Idee-Fix

15.	Was meinen Sie: Warum hat man Idee-Fix bei AGFA eingeführt? Beurteilen Sie bitte die Bedeutung der folgenden Ziele:					
Mögliche Ziele		Beigemessene Bedeutung				
		sehr bedeutend	eher bedeutend	unbestimmte Bedeutung	eher unbedeutend	völlig unbedeutend
15.a	Schnellere Nutzung guter Ideen	56	33	4	2	0
15.b	Einsparung von Prämien	11	17	29	31	7
15.c	Nutzung der Erfahrung der Mitarbeiter	44	43	4	3	1
15.d	Schaffung von Arbeitserleichterung/Arbeitssicherheit	61	24	8	2	0
15.e	Kontrolle der Vorgesetzten	3	15	23	37	17
15.f	Beschleunigung der Prämienzahlung	30	33	15	14	3

16.a	Wie beurteilen Sie den (Verwaltungs-) Aufwand, der mit der Einreichung eines Verbesserungsvorschlags im Rahmen des <u>alten BVW</u> (vor der Einführung von Idee-Fix) verbunden war (Anzahl und Aufbau der Formulare, Möglichkeiten der Abgabe etc.)?	klar zu hoch 14		eher zu hoch 42		angemessen 33
16.b	Wie schätzen Sie den jetzigen (Verwaltungs-) Aufwand ein - nach den organisatorischen Veränderungen im Rahmen von Idee-Fix?	klar höher 0	eher höher 6	unverändert 17	eher geringer 46	klar geringer 20

17.a	Wie beurteilen Sie die Bearbeitungszeit (Dauer von der Einreichung des Vorschlags bis zur Prämierung) von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen des <u>alten BVW</u> (vor der Einführung von Idee-Fix)?	klar zu lang 33		eher zu lang 40		angemessen 16
17.b	Wie schätzen Sie die jetzigen Bearbeitungszeiten ein - nach den organisatorischen Veränderungen im Rahmen von Idee-Fix?	klar schneller 32	eher schneller 44	unverändert 12	eher langsamer 0	klar langsamer 1

18.	Vor der Einführung von Idee-Fix entschied eine spezielle Prüfungskommission, ob ein Vorschlag angenommen wurde oder nicht und welche Prämie der Einreicher erhielt. Anschließend teilte die Kommission dem Einreicher das Ergebnis schriftlich mit. Diese Aufgaben fallen nach den Regelungen von Idee-Fix überwiegend dem zuständigen Vorgesetzten zu. Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund die folgenden Aussagen?					
Aussage		Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung				
		stimme stark zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne stark ab
18.a	Der Vorgesetzte kann am besten entscheiden, ob ein Vorschlag eine Verbesserung ist oder nicht.	38	39	11	5	2
18.b	Der Vorgesetzte sollte deshalb auch die Höhe der Prämie festlegen.	25	33	17	12	8

Aussage		Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung				
		stimme stark zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne stark ab
18.c	Beide Entscheidungen sind für den Einreicher am ehesten verständlich, wenn der Vorgesetzte sie persönlich erklärt.	31	44	10	8	2
18.d	Die im Rahmen von Idee-Fix vorgesehenen Prämien sind in der Höhe angemessen.	11	40	30	11	3
18.e	Die Einreicher werden jetzt stärker mit in die <u>Entscheidung</u> über die Vorschläge eingebunden.	19	38	22	13	3
18.f	Die Einreicher werden jetzt stärker mit in die <u>Umsetzung</u> der eigenen Vorschläge einbezogen.	19	42	22	10	2
18.g	Idee-Fix bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, Einfluß auf die eigene Arbeit und die Gestaltung des Arbeitsplatzes zu nehmen. Es ist deshalb eine Bereicherung des Arbeitslebens.	28	51	14	2	0

19.	Wie verhält sich Ihr Vorgesetzter im Hinblick auf das Vorschlagswesen bzw. auf Idee-Fix?					
		oft	regelmäßig	gelegentlich	selten	nie
19.a	Fordert Ihr Vorgesetzter Sie direkt zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen auf?	8	13	35	20	18
19.b	Erhalten bzw. erwarten Sie von Ihrem Vorgesetzten - wenn nötig - Hilfestellung (Diskussionsbereitschaft, Formulierungshilfen) im Hinblick auf die Beteiligung am Vorschlagswesen?	56	14	13	6	5
19.c	Wie äußert sich Ihr Vorgesetzter, wenn Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einreichen?	sehr positive Äußerung	positive Äußerung	kommt auf die Vorschläge an	keine Äußerung	negative Äußerung
		23	41	28	1	1

20.	Glauben Sie, daß die neue Organisation des Vorschlagswesens (Idee-Fix) Einfluß auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten hat?	nur positiven Einfluß	eher positiven Einfluß	keinen Einfluß	eher negativen Einfluß	nur negativen Einfluß
		5	43	44	3	0

21.	Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Gründe Ihrer Meinung nach dafür, daß in Ihrer Abteilung nicht noch mehr Vorschläge eingereicht werden?					
Mögliche Gründe		Beigemessene Bedeutung				
		sehr bedeutend	eher bedeutend	unbestimmte Bedeutung	eher unbedeutend	völlig unbedeutend
21.a	• Kritiklosigkeit der Mitarbeiter	1	29	31	26	8
21.b	• Formulierungsschwierigkeiten der Einreicher	11	30	10	27	17
21.c	• Gleichgültigkeit der Mitarbeiter	4	36	16	30	9
21.d	• Einfallslosigkeit der Mitarbeiter	3	33	15	35	9
21.e	• Negative Einstellung des Vorgesetzten	2	9	15	27	42
21.f	• Zeit zum Nachdenken fehlt	4	13	10	32	36
21.g	• Zu geringe Unterstützung des BVW bzw. des Projektes Idee-Fix durch die Unternehmensleitung	3	21	16	32	23
21.h	• Allgemeiner Änderungswiderstand	2	22	26	32	13
21.i	• Blamagefurcht gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten	2	11	13	39	30
21.j	• Spannungen bei Vorschlägen, die einen fremden Arbeitsbereich oder eine andere Abteilung betreffen	4	24	14	35	18
21.k	• Zu geringe Prämien	15	27	9	32	12
21.l	• Angst vor Arbeitsplatzverlust ("Wegrationalisieren")	15	14	18	24	24

22.	Welche der nachfolgend genannten Mittel halten Sie für geeignet, die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge und/oder deren Qualität grundsätzlich weiter zu verbessern?					
Mögliche Mittel		Grad der Eignung				
		sehr gut geeignet	gut geeignet	bedingt geeignet	kaum geeignet	völlig ungeeignet
22.a	• Mehr Werbung und Informationen	9	39	21	20	6
22.b	• Häufigere Sonderaktionen (Sonderprämien)	14	40	21	16	4
22.c	• Belohnung von Vorgesetzten, deren Mitarbeiter viele gute Vorschläge einreichen, durch Prämienbeteiligung	9	24	27	24	11
22.d	• Vorschlagstätigkeit der Mitarbeiter als Beurteilungskriterium für Führungskräfte	3	18	29	31	14
22.e	• Weiterbildungsmaßnahmen für Vorgesetzte	7	34	23	25	5
22.f	• Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter	14	47	21	10	2
22.g	• Sonstige, und wenn ja, welche?					

22.h	Welche Fähigkeiten der <i>Vorgesetzten</i> sollten die Weiterbildungsmaßnahmen Ihrer Meinung nach verbessern?					
Arten von Fähigkeiten		Grad der Wichtigkeit				
		sehr wichtig	eher wichtig	unent-schieden	eher unwichtig	unwichtig
22.h1	• Fähigkeit zur Gesprächsführung	19	32	7	5	1
22.h2	• Fähigkeit zur Vorschlagsbewertung	18	22	12	11	1
22.h3	• Fähigkeit zur Prämienfestlegung	12	24	15	11	2
22.h4	• Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation	30	21	5	8	0
22.h5	• Sonstige, und wenn ja, welche?					

22. i	Was sollte mit den Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter Ihrer Meinung nach erreicht werden?					
Arten von Fähigkeiten		Grad der Wichtigkeit				
		sehr wichtig	eher wichtig	unent-schieden	eher unwichtig	unwichtig
22. i1	• Erhöhung der Kreativität	31	35	11	5	0
22. i2	• Verbesserung des Verständnisses für interne Abläufe	48	29	3	2	0
22. i3	• Verbesserung der Kritikfähigkeit	36	38	6	2	0
22. i4	• Sonstiges, und wenn ja, was?					
22.j	Wann sollten die Maßnahmen für Mitarbeiter stattfinden?	aus-schließlich während der Arbeitszeit	haupt-sächlich während der Arbeitszeit	jeweils zur Hälfte in Arbeitszeit und Freizeit	haupt-sächlich während der Freizeit (nach der Arbeitszeit)	aus-schließlich während der Freizeit
		19	35	27	1	0

Anlage 4

Signifikanzniveau der einzelnen Hypothesen nach Fisher-Test

Hypothese	unabhängige Variable	abhängige Variable	Signifikanz nach Fisher
H ₁	Spezialisierungsgrad	Sachliche Effizienz	0,640
H ₂	Stellenkodifizierung	Sachliche Effizienz	0,666
H ₃	Regelung der Rechte und Pflichten	Sachliche Effizienz	0,069*
H ₄	Zentralisierung	Sachliche Effizienz	0,384
H _{5.1}	Intrinsische Motivation (FK)	Inhaltliche Effizienz	0,346
H _{5.2}	Intrinsische Motivation (FK)	Soziale Effizienz	0,026**
H _{6.1}	Extrinsisch-materielle Mot. (FK)	Inhaltliche Effizienz	0,859
H _{6.2}	Extrinsisch-materielle Mot. (FK)	Soziale Effizienz	0,059*
H _{7.1}	Extrinsisch-immaterielle Mot. (FK)	Inhaltliche Effizienz	0,231
H _{7.2}	Extrinsisch-immaterielle Mot. (FK)	Soziale Effizienz	0,879
H _{8.1}	Fachkompetenz	Inhaltliche Effizienz	0,016**
H _{8.2}	Fachkompetenz	Sachliche Effizienz	0,073*
H _{9.1}	Sozialkompetenz	Inhaltliche Effizienz	0,006**
H _{9.2}	Sozialkompetenz	Sachliche Effizienz	0,870
H _{10.1}	Informationsstand (FK)	Inhaltliche Effizienz	0,516
H _{10.2}	Informationsstand (FK)	Soziale Effizienz	0,646
H _{11.1}	Unterstützung	Inhaltliche Effizienz	0,003**
H _{11.2}	Unterstützung	Soziale Effizienz	0,002**
H _{11.3}	Unterstützung	Sachliche Effizienz	0,062*
H ₁₂	Alter (MA)	Sachliche Effizienz	0,079*
H ₁₃	Unternehmungszugehörigkeit (MA)	Sachliche Effizienz	0,023**
H ₁₄	Intrinsische Motivation (MA)	Sachliche Effizienz	0,548
H ₁₅	Extrinsisch materielle Mot. (MA)	Sachliche Effizienz	0,822
H ₁₆	Extrinsisch immaterielle Mot. (MA)	Sachliche Effizienz	0,589
H ₁₇	Informationsstand (MA)	Sachliche Effizienz	0,017**

* = Signifikanzniveau $\alpha \leq 0,10$

** = Signifikanzniveau $\alpha \leq 0,05$

LITERATURVERZEICHNIS

- Aiken, Michael / Hage, Jerald (1971):* The organic organization and innovation, in: *Sociology*, 5. Jg., 1971, S. 63 - 82.
- Albert, Hans (1972):* Theorien in den Sozialwissenschaften, in: *Theorie und Realität. Ausgewählte Beiträge zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften*, hrsg. von Hans Albert, Tübingen 1972, S. 3 - 25.
- Albert, Hans (1980):* Traktat über kritische Vernunft, 4. Auflage, Tübingen 1980.
- Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf (1994):* Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 7. Auflage, Berlin u.a. 1994.
- Bamberg, Günter / Baur, Franz (1989):* Statistik, 6. Auflage, München und Wien 1989.
- Bartölke, Klaus (1980):* Organisationsentwicklung, in: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1468 - 1481.
- Becker, Fred G. (1993):* Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen - ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhangs, in: *Empirische Personalforschung*, hrsg. von Fred G. Becker und Albert Martin, München und Mering 1993, S. 111 - 127.
- Becker, Horst / Langosch, Ingo (1984):* Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart 1984.
- Beckhard, Richard (1972):* Organisationsentwicklung, Baden-Baden und Bad Homburg vor der Höhe 1972.
- Beer, Michael / Huse Edgar F. (1977):* Ein Systemansatz zur Organisationsentwicklung, in: *Organisationsentwicklung als Problem*, hrsg. von Burkard Sievers, Stuttgart 1977, S. 68 - 91.
- Beriger, Peter (1986):* Quality circles und Kreativität. Das Quality-circle-Konzept im Rahmen der Kreativitätsförderung in der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1986.
- Berthel, Jürgen (1982):* Innovationsorientierung von Unternehmensführung und Personal-Management, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 34. Jg., 1982, Nr. 4, S. 302 - 322.
- Berthel, Jürgen (1987):* Verhindern Führungsdefizite Innovationen? Innovationsorientierung in der Unternehmungsführung, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 56. Jg., 1987, Nr. 1, S. 5 - 13.
- Berthel, Jürgen (1990):* Ziele und Strategien des Personal-Managements, in: *Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit*, hrsg. von Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Kapitel I.1, Grundaussstattung, Landsberg am Lech 1990.
- Berthel, Jürgen (1991):* Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 3. Auflage, Stuttgart 1991.
- Berthel, Jürgen (1992):* Informationsbedarf, in: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. von Erich Frese, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 872 - 886.

- Berthel, Jürgen (1995):* Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4. Auflage, Stuttgart 1995.
- Berthel, Jürgen (1996):* Forschungsprojekt "Änderungstendenzen in der Arbeitswelt", Siegen 1996.
- Berthel, Jürgen / Herzhoff, Sabine / Schmitz, Gereon (1990):* Strategische Unternehmensführung und F&E-Management. Qualifikationen für Führungskräfte, Berlin u.a. 1990.
- Bessoth, Richard (1975):* Leistungsfähigkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens. Aufarbeitung und Darstellung der bisherigen Erkenntnisse, Göttingen 1975.
- Bisani, Fritz (1989):* Die Rolle des Vorgesetzten im Betrieblichen Vorschlagswesen. Referat anlässlich der Jahrestagung BVW am 30. Mai 1989, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 15. Jg., 1989, Nr. 4, S. 157 - 163.
- Bisani, Fritz (1995):* Personalwesen und Personalführung: der state of the art der betrieblichen Personalarbeit, 4. Auflage, Wiesbaden 1995.
- Bitzer, Bernd (1993):* Mitarbeiterbeurteilung einmal umgekehrt. Ein Verfahren zur Beurteilung des direkten Vorgesetzten, in: Personal - Personalführung, Technik und Organisation, 45. Jg., 1993, Nr. 8, S. 373 - 375.
- Bleicher, Knut (1980):* Zentralisation und Dezentralisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 2405 - 2418.
- Bleicher, Knut (1984):* Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 53. Jg., 1984, Nr. 8, S. 494 - 500.
- Bleicher, Knut (1986):* Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 55. Jg., 1986, Nr. 2, S. 97 - 106.
- Bleicher, Knut (1990):* Zukunftsperspektiven organisatorischer Entwicklung. Von strukturellen zu human-zentrierten Ansätzen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 59. Jg., 1990, Nr. 3, S. 152 - 161.
- Bleicher, Knut (1994):* Potentiale entdecken. Unternehmen auf dem Weg zur Vertrauensorganisation, in: Gablers Magazin, 8. Jg., 1994, Nr. 1, S. 14 - 21.
- Böhnisch, Wolf (1979):* Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart 1979.
- Böhnisch, Wolf / Nöbauer, Brigitta (1995):* Soziale Kompetenz, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1945 - 1958.
- Bösenberg, Dirk / Metzen, Heinz (1995):* Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, 5. Auflage, Landsberg am Lech 1995.
- Boos, Margarete (1993):* Die Fallstudienmethodik, in: Empirische Personalforschung, hrsg. von Fred G. Becker und Albert Martin, München und Mering 1993, S. 33 - 46.
- Bosch, Karl (1992):* Statistik-Taschenbuch, München und Wien 1992.

- Breisig, Thomas (1990):* Unternehmenskultur. Vom kometenhaften Aufstieg eines Schlagwortes ... oder: Was hoch steigt, fällt bekanntlich tiefl, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 59. Jg., 1990, Nr. 2, S. 93 - 100.
- Brinkmann, Eberhard P. (1987):* Betriebliches Vorschlagswesen auf dem Weg zum Ideenmanagement? Ergebnisse einer Umfrage im Kammerbezirk Dortmund, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 13. Jg., 1987, Nr. 3, S. 112 - 121.
- Brinkmann, Eberhard P. / Heidack, Clemens (1987):* Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Band 1: Mehr Motivation durch Verbesserungsvorschläge, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau 1987.
- Brinkmann, Eberhard P. / Rehn, Götz (1978):* Betriebliches Vorschlagswesen und Organisationsentwicklung. Auswirkungen individueller Mitarbeiterentwicklung, in: Personal - Mensch und Arbeit, 30. Jg, 1978, Nr. 1, S. 6 - 9.
- Brinkmann, Gerhard (1989):* Analytische Wissenschaftstheorie. Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre, München und Wien 1989.
- Büsch, Karl-Hermann / Thom, Norbert (1982):* Kooperations- und Konfliktfelder von Unternehmensleitung und Betriebsrat beim Vorschlagswesen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Industriebetrieben, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 8. Jg., 1982, Nr. 4, S. 163 - 181.
- Bumann, Anton (1989):* Der Stellenwert des Vorschlagswesens im Unternehmen - Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage in der Schweiz, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 15. Jg., 1989, Nr. 4, S. 170 - 177.
- Bumann, Anton (1991):* Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe, Freiburg/Schweiz 1991.
- Burster, Ralf (1994):* Führungskräftebeurteilung durch die Mitarbeiter - ein Praxisbeispiel, in: Personal - Personalführung, Technik und Organisation, 46. Jg., 1994, Nr. 8, S. 386 - 389.
- Chin, Robert / Benne, Kenneth D. (1975):* Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: Änderungen des Sozialverhaltens, hrsg. von Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne und Robert Chin, 1975, S. 43 - 67.
- Clauß, Günter / Ebner, Heinz (1975):* Grundlagen der Statistik, 2. Auflage, Zürich und Frankfurt am Main 1975.
- Comelli, Gerhard (1985):* Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München und Wien 1985.
- Comelli, Gerhard (1995):* Organisationsentwicklung, in: Führung von Mitarbeitern, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michael Domsch, Stuttgart 1995, S. 587 - 607.
- Conrad, Peter / Sydow, Jörg (1991):* Organisationskultur, -klima und Involvement, in: Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, hrsg. von Eberhard Dülfer, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 201 - 214.
- Conradi, Walter (1983):* Personalentwicklung, Stuttgart 1983.
- Cummings, Thomas G. / Huse, Edgar F. (1989):* Organization development and change, 4. Auflage, St. Paul u.a. 1989.

- Cummings, Thomas G. / Worley (1993):* Organization development and change, 5. Auflage, St. Paul u.a. 1993.
- Delhees, Karl H. (1983):* So steigern Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 11, S. 428 - 429.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.) (1985):* Führen und Rationalisieren durch Betriebliches Vorschlagswesen, 2. Auflage, Berlin 1985.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.) (1993):* Führungsinstrument Vorschlagswesen. Aufbau - Funktion - Wirtschaftlichkeit, 3. Auflage, Berlin 1993.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (1994):* Die Stellung des BVW-Beauftragten, in: BVW - Zeitschrift für Vorschlagswesen, 20. Jg., 1994, Nr. 1, S. 37 - 41.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.) (1997):* Das Vorschlagswesen in Deutschland. Jahresbericht 1996 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (DIB), Frankfurt am Main 1997.
- Döpke, Ulrich (1986):* Strategisches Marketing-Controlling. Eine empirische Untersuchung auf Grundlage des situativen Ansatzes, Frankfurt u.a. 1986.
- Drumm, Hans Jürgen (1992):* Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin u.a. 1992.
- Elle, Hans-Dieter / Thom, Norbert (1989):* Management von Produktinnovationen in der DDR. Eine betriebswirtschaftlich-organisatorische Analyse, Berlin 1989.
- Evers, Heinz (1992):* Zukunftsorientierte Anreizsysteme für Führungskräfte, in: Visionäres Personalmanagement, hrsg. von Jochen Kienbaum, Stuttgart 1992, S. 385 - 401.
- Fechtner, Harri / Henkel, Martin / Taubert, Rolf (1994):* Feedback für Vorgesetzte. Ein Instrument dialogischer Führung, in: Personal - Personalführung, Technik und Organisation, 46. Jg., 1994, Nr. 8, S. 370 - 374.
- Fessmann, Klaus-Dieter (1980):* Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980.
- Freimuth, Joachim (1986):* Neuere Tendenzen der Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 15. Jg., 1986, Nr. 10, S. 523 - 527.
- Freimuth, Joachim (1987):* Das Vorschlagswesen aus Sicht der Akzeptanzforschung, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 13. Jg., 1987, Nr. 1, S. 27 - 32.
- French, Wendell L. / Bell, Cecil H. (1977):* Organisationsentwicklung, Bern 1977.
- French, Wendell L. / Bell, Cecil H. (1984):* Organization development, Englewood Cliffs 1984.
- French, Wendell L. / Bell, Cecil H. (1994):* Organisationsentwicklung, 4. Auflage, Bern und Stuttgart 1994.
- Friedrichs, Jürgen (1990):* Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1990.

- Fürstenberg, Friedrich (1993):* Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? (Teil I), in: Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, 2. Auflage, Stuttgart 1993, S. 17 - 27.
- Gälweiler, Aloys (1974):* Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis. Frankfurt am Main und New York 1974.
- Gälweiler, Aloys (1987):* Strategische Unternehmensführung, Frankfurt am Main 1987.
- Ganz, Dieter (1962):* Verbesserungsvorschläge im Betrieb. Eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben, Diss., Mannheim 1962.
- Gasior, Walter (1993):* Mitarbeiter-Initiativen bei Siemens - Neues Vorschlagswesen weckt Ideenpotential, in: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 4, S. 288 - 295.
- Gaugler, Eduard (1976):* Vorschlagswesen, betriebliches, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1976, Sp. 4294 - 4302.
- Gaugler, Eduard (1995):* Information als Führungsaufgabe, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 1175 - 1185.
- Gebert, Diether (1974):* Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart u.a. 1974.
- Gebert, Diether (1979):* Innovation - organisationsstrukturelle Bedingungen innovatorischen Verhaltens, in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg., 1979, Nr. 5, S. 283 - 292.
- Gebert, Diether (1987):* Der personale Ansatz - Änderung des Sozialverhaltens durch Lernprozesse, in: Motivation durch Mitwirkung, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, Herbert E. Einsiedler, Richard K. Streich und Sabine Rau, Stuttgart 1987, S. 39 - 47.
- Gebert, Diether (1993):* Organisationsentwicklung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Waldemar Wittmann, Werner Kern, Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Klaus von Wysocki, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 3007 - 3018.
- Gebert, Diether / Rosenstiel, Lutz von (1996):* Organisationspsychologie. Person und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart u.a. 1996.
- Geisler, Günter (1991):* Das Betriebliche Vorschlagswesen der Stahlwerke Peine-Salzgitter AG, in: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. von Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 615 - 636.
- Glasl, Friedrich (1975):* Situatives Anpassen der Strategie, in: Organisationsentwicklung, hrsg. von Friedrich Glasl und Leopold de la Houssaye, Bern, Stuttgart 1975, S. 145 - 158.
- Göhs, Werner (1988):* Handhabung der Teilnahmeberechtigung am BVW, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 14. Jg., 1988, Nr. 4, S. 145 - 147.

- Göhs, Werner (1989):* Höchstprämien, ihre Begrenzungen und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens, in: *BVW - Betriebliches Vorschlagswesen*, 15. Jg., 1989, S. 62 - 66.
- Goerke, Wolfgang (1981):* Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie, Berlin und New York 1981.
- Goossens, Franz (1981):* Personalleiter-Handbuch, 7. Auflage, Landsberg am Lech 1981.
- Grabatin, Günther (1981):* Effizienz von Organisationen, Berlin und New York 1981.
- Grochla, Erwin (1978):* Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.
- Grochla, Erwin (1978a):* Ursprünge und Entwicklungslinien des Betrieblichen Vorschlagswesens, in: *Stand und Entwicklung des Vorschlagswesens in Wirtschaft und Verwaltung*, hrsg. von Erwin Grochla, Eberhard P. Brinkmann und Norbert Thom, Dortmund 1978, S. 5 - 13.
- Grochla, Erwin / Thom, Norbert (1980):* Das Betriebliche Vorschlagswesen als Führungs- und Personalentwicklungs-Instrument, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 32. Jg., 1980, Nr. 8, S. 769 - 780.
- Gutbrod-Speidel, Angelika (1993):* Ist ein Betriebliches Vorschlagswesen noch zeitgemäß? Reform-Pläne bei Wandel & Goltermann, in: *Personalführung*, 26. Jg., 1993, Nr. 4, S. 304 - 309.
- Gzuk, Roland (1975):* Messung der Effizienz von Entscheidungen. Beitrag zu einer Methodologie der Erfolgsfeststellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Tübingen 1975.
- Hack, Hans-Josef (1977):* Bewertungsmethoden im BVW. Herleitung einer systematischen Darstellung der unterschiedlichen Methoden, in: *BVW - Betriebliches Vorschlagswesen*, 3. Jg., 1977, Nr. 4, S. 162 - 171.
- Hage, Jerald / Aiken, Michael (1967):* Relationship of centralization to other structural properties, in: *Administrative Science Quarterly*, 12. Jg., 1967, S. 72 - 92.
- Hage, Jerald / Aiken, Michael (1969):* Routine technology, social structure and organization goals, in: *Administrative Science Quarterly*, 14. Jg., 1969, S. 366 - 376.
- Hage, Jerald / Aiken, Michael (1970):* Social change in complex organisations, New York 1970.
- Hage, Jerald / Aiken, Michael / Marrett, Cora B. (1971):* Organization structure and communications, in: *American Sociological Review*, 36. Jg., 1971, S. 860 - 871.
- Hall, Richard H. (1961):* An empirical study of bureaucratic dimensions and their relationships to other organizational characteristics, Diss., Ohio State University 1961.
- Hall, Richard H. (1962):* Intraorganizational structural Variation: Application of the bureaucratic model, in: *Administrative Science Quarterly*, 7. Jg., 1962, S. 296 - 308.
- Hall, Richard H. (1963):* The concept of bureaucracy: An empirical assessment, in: *American Journal of Sociology*, 69. Jg., 1963, Nr. 1, S. 32 - 40.
- Hall, Richard H. (1972):* Organizations. Structure and process, Englewood Cliffs 1972.
- Hartmann, Martin (1988):* Die Neuererbewegung. Das betriebliche Vorschlagswesen in der DDR, Köln 1988.

- Hartung, Joachim (1985):* Statistik. Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 4. Auflage, München und Wien 1985.
- Heckhausen, Heinz (1989):* Motivation und Handeln, 2. Auflage, Berlin u.a. 1989.
- Heidack, Clemens (1982):* Organisationsentwicklung und Verbesserungsvorschlagswesen - Vorteile der Gruppenarbeit, in: Planung und Produktion, 30. Jg., 1982, Nr. 1, S. 7 - 12.
- Heidack, Clemens (1983):* Betriebspsychologie, Betriebssoziologie. Anwendungsorientierte Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden 1983.
- Heidack, Clemens (1992):* Vorschlagswesen, Betriebliches, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2299 - 2316.
- Heidack, Clemens / Brinkmann, Eberhard P. (1987):* Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement, Band 2: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau 1987.
- Heimerl-Wagner, Peter (1992):* Strategische Organisations-Entwicklung. Inhaltliche und methodische Konzepte zum Lernen in und von Organisationen, Heidelberg 1992.
- Hellriegel, Don / Slocum, John W. (1976):* Organizational behavior and contingency views, St. Paul u.a. 1976.
- Hellriegel, Don / Slocum, John W. / Woodman, Richard W. (1989):* Organizational behavior, 5. Auflage, St. Paul 1989.
- Hentschel, Hans-Dieter (1994):* Standpunkt zum Artikel "Das Vorschlagswesen abschaffen" von Reinhold Sprenger, in: BVW - Zeitschrift für Vorschlagswesen, 20. Jg., 1994, Nr. 1, S. 31 - 32.
- Hentze, Joachim (1995):* Personalwirtschaftslehre, Band 2, 6. Auflage, Stuttgart und Wien 1995.
- Herzberg, Frederick (1972):* Work and the nature of man, London und Aylesbury 1972.
- Herzhoff, Sabine (1991):* Innovations-Management. Gestaltung von Prozessen und Systemen zur Entwicklung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, Bergisch Gladbach und Köln 1991.
- Hinrichs, Karl (1992):* Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung. Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen, in: Soziale Welt, 43. Jg., 1992, Nr. 3, S. 313 - 330.
- Hinterhuber, Hans H. (1984):* Personal- und Organisationsentwicklung als Problem der Unternehmensführung, in: Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, hrsg. von Hans H. Hinterhuber und Stephan Laske, Freiburg 1984, S. 48 - 66.
- Höckel, Günther (1972):* Das BVW hat Zukunft. Neue Aufgaben und Chancen des BVW, Gauting bei München 1972.
- Höckel, Günther (1973):* Keiner ist so klug wie alle. Chancen und Praxis des Betrieblichen Vorschlagswesens, 2. Auflage, Düsseldorf und Wien 1973.
- Hoffmann, Werner H. (1991):* Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

- Huyer-May, Winfried (1982):* Die Stellung des BVW-Beauftragten, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 8. Jg., 1982, Nr. 4, S. 188 - 191.
- Imai, Masaaki (1993):* Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner, 11. Auflage, München 1993.
- Johansson, Bjorn (1985):* Kreativität und Marketing. Die Anwendung von Kreativitätstechniken im Marketingbereich, Bern u.a. 1985.
- Jordan, Günther (1980):* Der Stellenwert des Betrieblichen Vorschlagswesens im Aufgabenbereich des Betriebsrates, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 6. Jg., 1980, Nr. 2, S. 55 - 59.
- Jung, Herbert F. (1993):* Kaizen - ein Konzept des mitarbeiterorientierten Managements, in: Personal - Personalführung, Technik und Organisation, 45. Jg., 1993, Nr. 8, S. 359 - 363.
- Kahabka, Gerwin / Schmid, Marcel (1996):* Zielorientierte Personalentwicklung durch das Betriebliche Vorschlagswesen, in: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 48. Jg., 1996, Nr. 11, S. 592 - 597.
- Kahn, Robert L. (1977):* Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge, in: Organisationsentwicklung als Problem, hrsg. von Burkard Sievers, Stuttgart 1977, S. 281 - 301.
- Kasper, Helmut (1982):* Innovation und Organisation. Ein Überblick über organisationsstrukturelle Bedingtheiten des Innovationsgeschehens, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 11. Jg., 1982, Nr. 12, S. 573 - 578.
- Kast, Fremont E. / Rosenzweig, James E. (1979):* Organization and management. A systems and contingency approach, 3. Auflage, New York u.a. 1979.
- Kieser, Alfred (1973):* Einflußgrößen der Unternehmungsorganisation. Der Stand der empirischen Forschung und Ergebnisse einer eigenen Erhebung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Köln 1973.
- Kieser, Alfred (1974):* Die Messung der Organisationsstruktur, Arbeitspapier Nr. 4 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre der Universität zu Köln, Köln 1974.
- Kieser, Alfred (1987):* Der strukturelle Ansatz, in: Motivation durch Mitwirkung, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, Herbert E. Einsiedler, Richard K. Streich und Sabine Rau, Stuttgart 1987, S. 48 - 59.
- Kieser, Alfred (1995):* Der situative Ansatz, in: Organisationstheorien, hrsg. von Alfred Kieser, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1995, S. 155 - 183.
- Kieser, Alfred / Krüger, Manfred / Röber, Manfred (1981):* Organisationsentwicklung: Ziele und Techniken, in: Organisationstheoretische Ansätze, hrsg. von Alfred Kieser, München 1981, S. 112 - 128.
- Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert (1978):* Organisationstheorien. Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze, Stuttgart u.a. 1978.
- Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert (1992):* Organisation, 3. Auflage, Berlin und New York 1992.

- Kirchner, Dieter (1991):* Wert und Zukunft der Arbeit. Welchen Wert, welche Bedeutung hat die Arbeit im Leben des Menschen?, in: *BVW - Betriebliches Vorschlagswesen*, 17. Jg., 1991, Nr. 1, S. 1 - 12.
- Kirsch, Werner (1971):* Entscheidungsprozesse, 3. Band: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.
- Kirsch, Werner (1981):* Über der Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre, in: *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*, hrsg. von Eberhard Witte, Tübingen 1981, S. 189 - 229.
- Kirsch, Werner (1984):* Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2. Halbband, München 1984.
- Kirsch, Werner (1990):* Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990.
- Kirsch, Werner / Esser, Werner-Michael / Gabele, Eduard (1979):* Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Kirsch, Werner / Grebenc, Herbert (1986):* Strategisches Management (I), in: *Das Wirtschaftsstudium*, 15. Jg., 1986, Nr. 1, S. 33 - 37.
- Kirsch, Werner / Grebenc, Herbert (1986a):* Strategisches Management (II), in: *Das Wirtschaftsstudium*, 15. Jg., 1986, Nr. 2, S. 74 - 79.
- Klaus, Peter (1987):* Beteiligung der Gutachter am Erfolg, in: *BVW - Betriebliches Vorschlagswesen*, 13. Jg., 1987, Nr. 1, S. 33 - 35.
- Kneerich, Oliver (1996):* Das Projektteam als Instrument der Personalentwicklung, in: *Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit*, hrsg. von Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Kapitel IV.4.14, 24. Nachlieferung, Landsberg am Lech 1996.
- Koblank, Peter (1993):* Betriebliches Vorschlagswesen, in: *Fortschrittliche Betriebsführung / Industrial Engineering*, 42. Jg., 1993, Nr. 4, S. 154 - 157.
- Kosiol, Erich (1964):* Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung. Eine Untersuchung ihrer Standorte und Beziehungen auf wissenschaftstheoretischer Grundlage, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 34. Jg., 1964, Nr. 12, S. 743 - 762.
- Krafft, Werner (1994):* Abschaffung des Vorschlagswesens? Widerspruch!, in: *Personalführung*, 27. Jg., 1994, Nr. 4, S. 270 - 271.
- Krause, Reinhard (1996):* Unternehmensressource Kreativität. Trends im Vorschlagswesen, erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software, Köln 1996.
- Krulis-Randa, Jan S. (1984):* Reflexionen über die Unternehmenskultur, in: *Die Unternehmung*, 38. Jg., 1984, Nr. 4, S. 358 - 371.
- Kubicek, Herbert (1975):* Empirische Organisationsforschung. Konzeption und Methodik, Stuttgart 1975.

- Kubicek, Herbert (1977):* Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Richard Köhler, Stuttgart 1977, S. 3 - 36.
- Kubicek, Herbert (1980):* Organisationsstruktur, Messung der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1778 - 1795.
- Kubicek, Herbert / Kieser, Alfred (1980):* Organisationsforschung, vergleichende, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1533 - 1557.
- Kubicek, Herbert / Leuck, Hans G. / Wächter, Hartmut (1980):* Organisationsentwicklung: entwicklungsbedürftig und entwicklungsfähig, in: Organisationsentwicklung in Europa, Band 1 A, Konzeptionen, hrsg. von Karsten Trebesch, Bern 1980, S. 281 - 319.
- Kubicek, Herbert / Thom, Norbert (1976):* Umsystem, betriebliches, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1976, Sp. 3977 - 4017.
- Kubicek, Herbert / Welter, Günter (1985):* Messung der Organisationsstruktur, Stuttgart 1985.
- Kubicek, Herbert / Wollnik, Michael (1973):* Zur empirischen Grundlagenforschung in der Organisationstheorie, Arbeitspapier Nr. 2 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre der Universität zu Köln, Köln 1973.
- Lamnek, Michael (1995):* Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie, 3. Auflage, Weinheim 1995.
- Lamnek, Michael (1995a):* Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, 3. Auflage, Weinheim 1995.
- Langosch, Ingo (1990):* Veränderungsstrategien einer umfassenden Organisationsentwicklung, in: Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, hrsg. von Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Kapitel IV.4.12, Grundausrüstung, Landsberg am Lech 1990.
- Lawrence, Paul R. / Lorsch, Jay W. (1967):* Differentiation and integration in complex organisations, in: Administrative Science Quarterly, 12. Jg., 1967, S. 1 - 47.
- Lawrence, Paul R. / Lorsch, Jay W. (1969):* Organization and environment. Managing differentiation and integration, Homewood 1969.
- Lewin, Kurt (1947):* Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, in: Human Relations, 1. Jg., 1947, Nr. 1, S. 1 - 41.
- Lewin, Kurt (1951):* Field theorie in social science. Selected theoretical papers, New York 1951.
- Lewin, Kurt (1963):* Feldtheorie in der Sozialwissenschaft, Bern und Stuttgart 1963.

- Lewin, Kurt (1982):* Kurt Lewin (Werksausgabe), hrsg. von Carl-Friedrich Graumann, Bern und Stuttgart 1982.
- Lienert, Gustav A. (1975):* Verteilungsfreie Methoden der Biostatistik, Tafelband, Meisenheim am Glan 1975.
- Lienert, Gustav A. (1986):* Verteilungsfreie Methoden der Biostatistik, Band 1, 3. Auflage, Königsstein im Taunus 1986.
- Lippitt, Gordon L. / Langseth, Petter / Mossop, Jack (1985):* Implementing organizational change, San Francisco 1985.
- Losse, Klaus H. / Thom, Norbert (1977):* Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirisch-explorative Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten, Frankfurt am Main und Bern 1977.
- Marr, Rainer (1973):* Innovation und Kreativität. Planung und Gestaltung industrieller Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1973.
- Martin, Cornelia / Weber, Armin (1994):* Was wissen die Mitarbeiter? Anregungen für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, in: Personal - Personalführung, Technik und Organisation, 46. Jg., 1994, Nr. 5, S. 244 - 247.
- Merz, Eberhard (1988):* Betriebliches Vorschlagswesen - professionell und wirksam, Landsberg am Lech 1988.
- Merz, Eberhard / Biehler, Bernhard (1994):* Betriebliches Vorschlagswesen - professionell und wirksam, 2. Auflage, Landsberg am Lech 1994.
- Meyer, Erik (1980):* Delegation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 546 - 551.
- Morsey, Philip (1995):* Die Wirtschaftlichkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens am Beispiel der Porsche AG, unveröffentlichte Diplomarbeit, Ludwigshafen und Worms 1995.
- Neubeiser, Andreas (1997):* Personalentwicklung und Vorschlagswesen, in: Jahrbuch Weiterbildung 1997, hrsg. von Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann, Düsseldorf 1997, S. 199 - 201.
- Neuberger, Oswald (1977):* Organisation und Führung, Stuttgart u.a. 1977.
- Neuberger, Oswald (1991):* Personalentwicklung, Stuttgart 1991.
- Neuberger, Oswald (1997):* Personalwesen 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten, Stuttgart 1997.
- Nieder, Peter (1991):* Innovationsmanagement. Überleben organisieren, in: Personalwirtschaft, 18. Jg., 1991, Nr. 2, S. 36 - 40.
- Nier, Dieter / Schusser, Ulrike (1990):* Innovationsfördernde Faktoren. Ergebnisse einer explorativen Studie, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 59. Jg., 1990, Nr. 4, S. 274 - 276.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1978):* Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, Zürich 1978.
- Noelle-Neumann, Elisabeth / Strümpel, Burghard (1984):* Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse, München und Zürich 1984.

- Nütten, Ingeborg / Sauermann, Peter (1985): Die Beurteilung der Kreativität bei Mitarbeitern, in: Personal - Mensch und Arbeit, 37. Jg., 1985, Nr. 8, S. 327 - 329.
- Nütten, Ingeborg / Sauermann, Peter (1988): Die anonymen Kreativen. Instrumente, einer innovationsorientierten Unternehmenskultur, Wiesbaden 1988.
- Oldham, Greg R. / Kulik, Carol T. (1992): Arbeitsstrukturierung, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 363 - 374.
- Opaschowski, Horst W. (1991): Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management, in: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. von Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 35 - 51.
- Paschen, Klaus (1993): Information als Führungsaufgabe, in: Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, hrsg. von Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Kapitel II.2.3, 10. Nachlieferung, Landsberg am Lech 1993.
- Peters, Kirsten (1991): Die Rolle der Führungskräfte beim Vorschlagswesen. Ergebnis einer Untersuchung, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 17. Jg., 1991, Nr. 2, S. 60 - 66.
- Peters, Thomas J. / Waterman, Robert H. (1982): In search of excellence. Lessons from America's best-run companies, New York 1982.
- Peters, Thomas J. / Waterman, Robert H. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech 1983.
- Pfeiffer, Werner / Weiß, Enno (1994): Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, 2. Auflage, Berlin 1994.
- Popper, Karl R. (1972): Die Zielsetzung der Erfahrungswissenschaft, in: Theorie und Realität. Ausgewählte Beiträge zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, hrsg. von Hans Albert, Tübingen 1972, S. 29 - 41.
- Popper, Karl R. (1984): Logik der Forschung, 8. Auflage, Tübingen 1984.
- Porter, Lyman W. / Lawler, Edward, E. / Hackman, J. Richard (1975): Behavior in organizations, New York u.a. 1975.
- Post, Herbert / Thom, Norbert (1980): Verbesserung und Ausbau des Betrieblichen Vorschlagswesens. Erkenntnisse einer Befragungsaktion, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 6. Jg., 1980, S. 114 - 136.
- Post, Herbert / Thom, Norbert (1983): Zusammenhänge zwischen dem Betrieblichen Vorschlagswesen und betrieblicher Personalentwicklung. Ergebnisse einer Befragungsaktion, Arbeitspapier Nr. 11 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre der Universität zu Köln, 2. Auflage, Köln 1983.
- Posth, Martin (1992): Gestaltung des Unternehmens zu einer Learning Company, in: Visionäres Personalmanagement, hrsg. von Jochen Kienbaum, Stuttgart 1992, S. 169 - 185.
- Probst, Gilbert J. B. (1992): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg am Lech 1992.

- Pümpin, Cuno (1992):* Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf und Wien 1992.
- Pugh, Derek S. / Hickson, David G. / Hinings, Christopher R. / Turner, Christopher (1968):* Dimensions of organization structure, in: Administrative Science Quarterly, 13. Jg., 1968, S. 65 - 105.
- Pugh, Derek S. / Hickson, David G. / Hinings, Christofer. R. / Turner, Christopher (1969):* The context of organization structures, in: Administrative Science Quarterly, 14. Jg., 1969, S. 91 - 114.
- Pugh, Derek S. / Hickson, David G. (1971):* Eine dimensionale Analyse bürokratischer Strukturen, in: Bürokratische Organisation, hrsg. von Renate Mayntz, 2. Auflage, Köln und Berlin 1971.
- Pugh, Derek S. / Hickson, David G. / Hinings, C. R. / Turner, C. (1978):* Der Bedingungsrahmen der organisatorischen Gestaltung, in: Elemente der organisatorischen Gestaltung, hrsg. von Erwin Grochla, Reinbeck bei Hamburg 1978.
- Quarch, Uve (1993):* "Panta rhei" - Alles ist in Bewegung. Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zur Drehscheibe für Ideen, in: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 4, S. 298 - 303.
- Rebstock, Michael (1994):* Die Unterstützung der Managementkonzepte Total Quality Management und Kaizen durch Informationssysteme, in Zeitschrift Führung und Organisation, 63. Jg., 1994, Nr. 3, S. 183 - 187.
- Reinecke, Peter (1983):* Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, Köln u.a. 1983.
- Richter, Manfred (1994):* Personalführung. Grundlagen und betriebliche Praxis, 3. Auflage, Stuttgart 1994.
- Rosenstiel, Lutz von (1980):* Motivation im Betrieb, 7. Auflage, München 1980.
- Rosenstiel, Lutz von (1987):* Was bringen partizipative Veränderungsstrategien, in: Motivation durch Mitwirkung, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, Herbert E. Einsiedler, Richard K. Streich und Sabine Rau, Stuttgart 1987, S. 12 - 24.
- Rosenstiel, Lutz von (1993):* Wandel in der Karrieremotivation - Neuorientierung in den 90er Jahren, in: Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, 2. Auflage, Stuttgart 1993, S. 47 - 81.
- Rosenstiel, Lutz von (1995):* Wertewandel, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 2175 - 2189.
- Rückle, Horst (1992):* Die Folgen des Wertewandels für das Personalmanagement und sein Führungsverständnis, in: Visionäres Personalmanagement, hrsg. von Jochen Kienbaum, Stuttgart 1992, S. 125 - 142.
- Rüttinger, Bruno / Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter (1974):* Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens, Stuttgart u.a. 1974.

- Schanz, Günther (1977):* Jenseits von Empirismus: Eine Perspektive für die betriebswirtschaftliche Forschung, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Richard Köhler, Stuttgart 1977, S. 65 - 84.
- Schanz, Günther (1988):* Erkennen und gestalten. Betriebswirtschaftslehre in kritisch-rationaler Absicht, Stuttgart 1988.
- Schanz, Günther (1992):* Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik, in: Visionäres Personalmanagement, hrsg. von Jochen Kienbaum, Stuttgart 1992, S. 255 - 280.
- Schein, Edgar H. (1975):* Wie vollziehen sich Veränderungen?, in: Änderungen des Sozialverhaltens, hrsg. von Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne und Robert Chin, 1975, S. 128 - 139.
- Schein, Edgar H. (1985):* Organizational culture and leadership, San Francisco 1985.
- Schierenbeck, Henner (1995):* Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 1995.
- Schlicksupp, Helmut (1992):* Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 4. Auflage, Würzburg 1992.
- Schlottfeldt, Walter (1988):* Durch Motivation zum Erfolg im Betrieblichen Vorschlagswesen, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 14. Jg., 1988, Nr. 2, S. 49 - 56.
- Schmidt, Götz (1969):* Produkt-Innovation und Organisation, Diss., Alten-Buseck bei Gießen 1969.
- Schmidt, Götz (1994):* Methode und Techniken der Organisation, 10. Auflage, Gießen 1994.
- Schmidt, Werner (1972):* Kreativität und Organisationen in der Werbung. Eine Analyse des Wesens von Kreativität und der Problematik der Erzeugung kreativer Leistungen in Unternehmen, dargestellt am Beispiel der Werbung, Diss., München 1972.
- Schneevoigt, Ingo / Scheuten, Wilhelm K. (1992):* Neue Informationstechnik und Personalführung, in: Visionäres Personalmanagement, hrsg. von Jochen Kienbaum, Stuttgart 1992, S. 403 - 461.
- Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (1995):* Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Auflage, München u.a. 1995.
- Schoden, Michael (1987):* Das Betriebliche Vorschlagswesen aus Gewerkschafts- und Arbeitnehmersicht, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 13. Jg., 1987, Nr. 1, S. 23 - 26.
- Scholz, Christian (1988):* Management der Unternehmenskultur, in: Harvard Manager, o.Jg., 1988, Nr. 1, S. 81 - 91.
- Scholz, Christian (1994):* Lean Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg., 1994, Nr. 4, S. 180 - 186.
- Scholz, Christian (1994a):* Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, 4. Auflage, München 1994.

- Schreyögg, Georg (1991):* Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, hrsg. von Eberhard Dülfer, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 201 - 214.
- Schwab, Brent (1987):* Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats (Personalrats) im Bereich des Betrieblichen Vorschlagswesens, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 13. Jg., 1987, Nr. 4, S. 150 - 160.
- Seidel, Eberhard (1978):* Betriebliche Führungsformen. Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung. Stuttgart 1978.
- Seidel, Eberhard (1986):* Grundbegriffe der betrieblichen Organisationslehre, in: Das Wirtschaftsstudium, 15. Jg., 1986, Nr. 5, S. 225 - 231.
- Seidel, Eberhard (1987):* Unternehmenskultur. Warnung vor der Selbstzerstörung eines Konzepts, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 56. Jg., 1987, Nr. 5, S. 295 - 300.
- Seidel, Eberhard (1992a):* Gremienorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erich Frese, Stuttgart 1992, Sp. 714 - 724.
- Seidel, Eberhard / Jung, Rüdiger H. / Redel, Wolfgang (1988):* Führungsstil und Führungsorganisation, Darmstadt 1988.
- Seidel, Eberhard / Redel, Wolfgang (1987):* Führungsorganisation, München und Wien 1987.
- Seidel, Helmut (1992):* Wertewandel bei Arbeitern in Arbeit und Freizeit. Eine sekundär-analytische Studie sozialwissenschaftlicher Literatur und Forschungsergebnisse, Konstanz 1991.
- Spahl, Siegfried (1975):* Handbuch Vorschlagswesen, München 1975.
- Spahl, Siegfried (1990):* Geschichtliche Entwicklung des BVW, in: Personal - Personalführung, Technik und Organisation, 42. Jg., 1990, Nr. 5, S. 178-180
- Sprenger, Reinhard K. (1993):* Das Vorschlagswesen abschaffen, in: Personalwirtschaft, 20. Jg., 1993, Nr. 8, S. 20 - 25.
- Staehe, Wolfgang H. (1976):* Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Hans Ulrich, Bern 1976, S. 33 - 50.
- Staehe, Wolfgang H. (1977):* Empirische Analyse von Handlungssituationen, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Richard Köhler, Stuttgart 1977, S. 103 - 116.
- Staehe, Wolfgang H. (1979):* Interessenkonflikte in Organisationsentwicklungs-Prozessen, in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, hrsg. von Rolf Wunderer, Berlin 1979, S. 25 - 39.
- Staehe, Wolfgang H. (1980):* Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München 1980.
- Staehe, Wolfgang H. (1981):* Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre, in: Organisationstheoretische Ansätze, hrsg. von Alfred Kieser, München 1981, S. 215 - 226.

- Staehele, Wolfgang H. (1992): Organisationsentwicklung, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von Eduard Gaugier und Wolfgang Weber, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1476 - 1488.*
- Staehele, Wolfgang H. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, überarbeitet von Jörg Sydow und Peter Conrad, 7. Auflage, München 1994.*
- Staudt, Erich (1985): Innovation, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg., 1985, Nr. 4, S. 486 - 487.*
- Staudt, Erich / Mühlemeyer, Peter (1995): Innovation und Kreativität als Führungsaufgabe, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995, Sp. 1200 - 1214.*
- Stegmüller, Wolfgang (1975): Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Eine kritische Einführung, Band 2, Stuttgart 1975.*
- Steih, Marco (1995): Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben. Ein strategisches Konzept, Ludwigshafen und Berlin 1995.*
- Steinkircher, Albert (1988): Das neue Vorschlagswesen bei AUDI. Ziele für die 90er Jahre, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 14. Jg., 1988, Nr. 4, S. 148 - 151.*
- Stewart, Rosemary / Barsoux, Jean-Louis / Kieser, Alfred / Ganter, Hans-Dieter / Walgenbach, Peter (1994): Managing in Britain and Germany, London 1994.*
- Streich, Richard (1993): Managerwerte und Managerzukunft, in: Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, 2. Auflage, Stuttgart 1993, S. 115 - 138.*
- Stroebe, Rainer W. (1977): Kommunikation, Heidelberg 1977.*
- Strümpel, Burkhard / Pawlowsky, Peter (1993): Wandel in der Einstellung zur Arbeit - Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? (Teil II), in: Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, hrsg. von Lutz von Rosenstiel, 2. Auflage, Stuttgart 1993, S. 29 - 45.*
- Sußbauer, Gerhard (1990): Ausbildung zum BVW-Beauftragten, in: Personal - Personalführung, Technik und Organisation, 42. Jg., 1990, Nr. 5, S. 213.*
- Thom, Norbert (1978): Einflußgrößen auf die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Industriebetrieben, in: Stand und Entwicklung des Vorschlagswesens in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. von Erwin Grochla, Eberhard P. Brinkmann und Norbert Thom, Dortmund 1978, S. 57 - 78.*
- Thom, Norbert (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Auflage, Königstein im Taunus 1980.*
- Thom, Norbert (1987): Das betriebliche Vorschlagswesen als personalwirtschaftlicher Beitrag zur Stärkung der innovatorischen Wettbewerbsfähigkeit, in: Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von Erwin Dichtl, Wolfgang Gerke und Alfred Kieser, Wiesbaden 1987, S. 399 - 419.*
- Thom, Norbert (1987a): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987.*

- Thom, Norbert (1989):* Innovations-Management: Instrumente für die Innovationsförderung in Unternehmen, in: Organisation. Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, hrsg. von Eberhard Seidel und Dieter Wagner, Wiesbaden 1989, S. 109 - 131.
- Thom, Norbert (1989a):* Vorschlagswesen, in: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. von Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 1787 - 1794.
- Thom, Norbert (1991):* Anreizaspekte im Betrieblichen Vorschlagswesen, in: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. von Günther Schanz, Stuttgart 1991, S. 595 - 614.
- Thom, Norbert (1992):* Organisationsentwicklung, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erich Frese, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1477 - 1491.
- Thom, Norbert (1993):* Betriebliches Vorschlagswesen - Ein "Longseller" mit weiteren Erfolgsaussichten, in: Personalführung, 26. Jg., 1993, Nr. 4, S. 280 - 286.
- Thom, Norbert (1996):* Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements, 5. Auflage, Bern u.a 1996.
- Thom, Norbert (1997):* Management des Wandels, in: Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., 1997, Nr. 3, S. 201 - 214.
- Thom, Norbert / Vonlanthen, Jean-Marc (1994):* Neue Chancen für das Vorschlagswesen. Erkenntnisse aus einer Befragung, in: BVW - Zeitschrift für Vorschlagswesen, 20. Jg., 1994, Nr. 2, S. 58 - 64.
- Thom, Norbert / Zaugg, Robert (1995):* Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung, in: Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, hrsg. von Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Kapitel IV.4.18, 19. Nachlieferung, Landsberg am Lech 1995.
- Tränkle, Ulrich (1983):* Fragebogenkonstruktion, in: Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich B: Methodologie und Methoden, Serie 1: Forschungsmethoden der Psychologie, Band 2: Datenerhebung, hrsg. von Hubert Feger und Jürgen Bredenkamp, Göttingen u.a. 1983, S. 222 - 301.
- Trebesch, Karsten (1982):* 50 Definitionen von Organisationsentwicklung - und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen?, in: Organisationsentwicklung, 1. Jg., 1982, Nr. 2, S. 37 - 61.
- Trebesch, Karsten (1984):* Organisationsentwicklung in der Krise, in: Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, hrsg. von Hans H. Hinterhuber und Stephan Laske, Freiburg 1984, S. 312 - 329.
- Ulrich, Hans (1981):* Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Die Führung des Betriebes, hrsg. von Manfred N. Geist und Richard Köhler, Stuttgart 1981, S. 1 - 25.
- Urban, Christine (1993):* Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen Kaizen. Das Vorgesetztenmodell, Konstanz 1993.
- Van de Ven, Andrew. H. / Ferry, Diane (1980):* Measuring and assessing organizations, 1980.

- Vomend, Walter F. (1989):* Wegfall von Steuervergünstigungen für Prämien von Verbesserungsvorschlägen ab 1. Januar 1989. Fragebogenaktion des DIB in 1989, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 15. Jg., 1989, Nr. 3, S. 99 - 103.
- Vomend, Walter F. (1990):* Das Betriebliche Vorschlagswesen nach Wegfall der Steuervergünstigungen für Vorschlags-Prämien ab 1. Januar 1989 - Zweite Fragebogen-Aktion des DIB von 1990 -, in: BVW - Betriebliches Vorschlagswesen, 16. Jg., 1990, Nr. 3, S. 97 - 101.
- Vonlanthen, Jean-Marc (1995):* Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen. Ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Betrachtungen. Konzeptionelle Grundlagen - drei Explorativstudien, Bern u.a. 1995.
- Wachtel, Hans J. (1994):* Auf dem Weg zu einem "schlanken" BVW, in: BVW - Zeitschrift für Vorschlagswesen, 20. Jg., 1994, Nr. 3, S. 107 - 114.
- Walgenbach, Peter / Kieser, Alfred (1995):* Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Managementforschung 5, hrsg. von Georg Schreyögg und Jörg Sydow, Berlin und New York 1995.
- Walter-Busch, Emil (1977):* Labyrinth der Humanwissenschaften. Ein Leitfaden, Bern und Stuttgart 1977.
- Watson, Goodwin (1975):* Widerstand gegen Veränderungen, in: Änderungen des Sozialverhaltens, hrsg. von Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne und Robert Chin, 1975, S. 415 - 429.
- Weber, Max (1972):* Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen 1972.
- Weber, Wolfgang (1989):* Organisationsentwicklung, in: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, hrsg. von Klaus Macharzina und Martin Welge, Stuttgart 1989, Sp. 1563 - 1573.
- Wicher, Hans (1989):* Innovative Unternehmungsorganisation. Ansätze und Konzeptionen, Ammersbek bei Hamburg 1989.
- Widmaier, Sandra (1991):* Wertewandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchs. Zur Entwicklung einer wertorientierten Unternehmensgestaltung, Konstanz 1991.
- Widmer, Axel (1986):* Innovationsmanagement in Banken, Diss., St. Gallen 1986.
- Wildemann, Horst (1996):* Verbesserungsvorschläge. Leitfaden zur Einführung eines mitarbeiterorientierten innovativen betrieblichen Vorschlagswesen, 3. Auflage, München 1996.
- Wiswede, Günter (1980):* Motivation und Arbeitsverhalten. Organisationspsychologische und industriesoziologische Aspekte der Arbeitswelt, München und Basel 1980.
- Wiswede, Günter (1995):* Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Auflage, München und Basel 1995.
- Witte, Eberhard (1974):* Empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, in Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1974, Sp. 1264 - 1281.

- Witte, Eberhard (1980):* Empirische Organisationsforschung, Methodik der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 614 - 623.
- Witte, Eberhard (1981):* Nutzungsanspruch und Nutzungsvielfalt, in: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, hrsg. von Eberhard Witte, Tübingen 1981, S. 13 - 40.
- Wollnik, Michael (1977):* Die explorative Verwendung systematischen Erfahrungswissens. Plädoyer für einen aufgeklärten Empirismus in der Betriebswirtschaftslehre, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Richard Köhler, Stuttgart 1977, S. 37 - 64.
- Wollnik, Michael (1992):* Organisationstheorie, interpretative, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erich Frese, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1778 - 1797.
- Wollnik, Michael (1995):* Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Organisationstheorien, hrsg. von Alfred Kieser, 2. Auflage, Stuttgart u.a., 1995, S. 303 - 320.
- Wunderer, Rolf (1996):* Führung und Qualitätsmanagement, in: Personalwirtschaft, 23. Jg., 1996, Nr. 3, S. 39 - 45.
- Yasuda, Yuzo (1994):* Mitarbeiterkreativität in Japan, Landsberg am Lech 1994.

RECHTSPRECHUNGSVERZEICHNIS

<u>Bundesarbeitsgericht</u>	<u>Aktenzeichen</u>	<u>Fundstelle</u>
Beschluß vom 28.04.1981	1 ABR 53/79	BAG, Band 35, Nr. 26
Beschluß vom 16.03.1982	1 ABR 63/80	BAG, Band 38, Nr. 16



Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Cornelia Schlatter: Die Ermittlung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen bei Führungspositionen der Dienstleistungsbranche

ISBN 3-87988-271-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 264 S., DM 49.80

Aufgrund der permanenten Intensivierung des Wettbewerbs, speziell bei Dienstleistungsunternehmen, hat sich in besonderem Maße die Qualität von Service und Beratung zu einem zentralen Erfolgsfaktor entwickelt, welcher zu einer Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern führen kann. Neben den fachlichen Qualifikationen spielen die sozial-kommunikativen Qualifikationen des Kundenkontaktpersonals und der Führungskräfte im Vertriebs- und Kundenbetreuungsbereich eine herausragende Rolle. Die Ermittlung und regelmäßige Überprüfung sozial-kommunikativer Qualifikationen bei Personalauswahlprozessen und im Rahmen der Personalentwicklung ist damit ein Problem, mit welchem Dienstleistungsunternehmen permanent konfrontiert sind. Trotz einer Vielzahl an vorhandenen Instrumenten erfolgt die Bestimmung des Bedarfs an sozial-kommunikativen Qualifikationen vielfach recht unsystematisch und planlos. Die vorliegende Arbeit stellt eine Ermittlungssystematik vor, anhand welcher es Unternehmen ermöglicht werden soll, rechtzeitig einen Qualifizierungsbedarf bei den sozial-kommunikativen Qualifikationen zu erkennen und anhand spezieller Methoden zu präzisieren, um Weiterbildungsinhalte festzulegen. Neben der Präsentation und Erörterung zahlreicher Verfahren werden zentrale Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung herausgearbeitet.

Hans Winterstein: Mitarbeiterinformation.

Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen

ISBN 3-87988-270-3, Rainer Hampp Verlag, 2., überarb. Aufl., München und Mering 1998, 251 S., DM 49.80

Innerbetriebliche Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor moderner Unternehmensführung. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter informiert werden, ist grundlegend für die effiziente Koordination, für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und ihre Einstellung zum Unternehmen. Das Betriebsklima und die Unternehmenskultur hängen eng mit interner Information zusammen, auch die Außenwirkung ist nicht zu unterschätzen. Mitarbeiterinformation ist somit ein Kernstück des Personalmanagements und einer integrierten Unternehmenspolitik.

Ansatzpunkte zur Gestaltung der verschiedenen schriftlichen und mündlichen Informationsmaßnahmen und zur Optimierung der innerbetrieblichen Information insgesamt werden anhand der Ergebnisse einer Befragung von über 1000 Mitarbeitern in 22 Unternehmen diskutiert.

Dabei steht vor allem das Informationsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern im Vordergrund. Darüber hinaus werden Möglichkeiten und Auswirkungen von Mitarbeiterzeitschriften sowie von neuen computergestützten Informationsmedien aufgezeigt.

Joachim Franke, Hans Winterstein: Arbeitsbezogenes Transparenzerleben.

Ein zentrales Element der Organisationsdiagnose

ISBN 3-87988-184-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1996, 198+XIII S., DM 46.80

Die Durchschaubarkeit der Umweltverhältnisse ist eine Grundvoraussetzung für sinnvoll gesteuertes Handeln. Will man das Mitarbeiterpotential eines Unternehmens, einer Dienststelle oder einer anderen Institution in den Dienst der jeweiligen Zielsetzung stellen, müssen im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung den Mitarbeitern die Arbeitsumstände transparent gemacht werden.

Die Autoren thematisieren das „*Arbeitsbezogene Transparenzerleben*“ als zentrales Element des Erlebens und Verhaltens von Menschen in Organisationen, decken seine Beziehungen zu anderen Facetten des Arbeitserlebens auf und entwickeln ein einschlägiges Meßverfahren. Damit gelingt es,

- Daten zu gewinnen, die Vergleiche mit anderen Unternehmen gestatten,
- innerhalb der Organisation die realisierte arbeitsbezogene Transparenz zwischen den Unternehmensteilen zu vergleichen und
- die den Mitarbeitern am bedeutsamsten erscheinenden Informationslücken zu erkennen.

Mit dem akzentuierenden Herausstellen der arbeitsbezogenen Transparenz, die in vielen organisationspsychologischen Handlungsempfehlungen implizit vorausgesetzt wird, eröffnet sich ein Weg zu einer rationell durchführbaren Organisationsdiagnose mit Ableitung situationsangemessener Maßnahmen. Das Verfahren wurde bisher in 22 Unternehmen angewandt. Die damit verbundenen Befragungen von mehr als 1000 Mitarbeitern liefern das erforderliche Vergleichsmaterial und lassen die Relevanz der Vorgehensweise für die Praxis erkennen.

Klaus Götz: Kunden- und unternehmensorientierte Führung und Führungskräfteförderung in der Mercedes-Benz AG

ISBN 3-87988-279-7, Rainer Hampp Verlag, 2., durchges. Aufl., München und Mering 1998, 181 S., DM 39.80

Das Buch erscheint in einer Zeit, in der in der Daimler-Benz AG eine neue Konzernstruktur umgesetzt wird, deren Ziel die strategische Weiterentwicklung des Konzerns ist. Vor dem Hintergrund des ständigen Wandels liegt nun mit diesem Band eine Bestandsaufnahme über eine zeitgemäße und zukunftsorientierte Führung und Führungskräfteförderung vor. Durch Befragungen wurden die Vorstellungen und Erwartungen zur „Personalarbeit der Zukunft“ (insbesondere der Führungskräfteförderung) sowohl bei den Mitarbeiter(innen) im Bereich „Personal Stuttgart“ der Mercedes-Benz AG als auch bei den Führungskräften der Zentrale der Mercedes-Benz AG untersucht. Die Befragungsergebnisse wurden drei verschiedenen Gutachtern, nämlich *Helmut Willke* (Universität Bielefeld), *Peter Heintel* (Universität Klagenfurt) und *Lucia A. Worthington* (University of Maryland) zur Begutachtung vorgelegt. Bei den Gutachten standen die erkennbaren Visionen (Menschenbild, Organisation, Automobil, Markt, Gesellschaft etc.) und die daraus ableitbaren Konsequenzen für die Führungskräfteförderung im Vordergrund. Abschließend werden aus der Untersuchung gewonnene Ideen für eine Neupositionierung der Führungskräfteförderung vorgestellt.

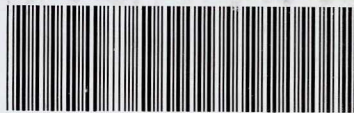
Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens

In den letzten Jahren ist das Betriebliche Vorschlagswesen wieder verstärkt in den Blickpunkt der Unternehmungen gerückt. Ursache dafür sind nicht zuletzt Managementkonzepte wie das Kaizen oder Total Quality Management, die das innovations- bzw. qualitätsorientierte Denken möglichst aller Mitarbeiter einer Unternehmung als wesentliches Erfolgspotential im sich verschärfenden internationalen Wettbewerb herausstellen.

Von der Überzeugung ausgehend, daß das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter geeignet sind, nahezu alle Prozesse in der Unternehmung kontinuierlich weiter zu verbessern, ist das Betriebliche Vorschlagswesen das prädestinierte Instrument, das entsprechende Potential für die Unternehmung nutzbar zu machen. Zur Erfüllung dieser Aufgabe reicht es aber nicht aus, das Vorschlagswesen nur organisatorisch und inhaltlich zu überarbeiten; gleichzeitig ist auch eine veränderte Einstellung zum Vorschlagswesen insgesamt notwendig, was sich vor allem in einer deutlich komplexeren Fassung des Effizienzbegriffes niederschlägt.

Der Blick auf die Praxis zeigt, daß die Ergebnisse des Vorschlagswesens - trotz zum Teil ähnlicher Konzepte - in den einzelnen Unternehmungen erheblich voneinander abweichen. Um den Erfolg oder Mißerfolg einzelner Konzepte zu erklären, bedarf es also offensichtlich einer umfassenden Analyse der Handlungssituation der Unternehmungsmitglieder, wobei vor allem die Rolle der Führungskräfte zu berücksichtigen ist. Im Rahmen einer Fallstudie wird deshalb in dieser Arbeit exemplarisch untersucht, welche Einflußfaktoren den Erfolg des Vorschlagswesens bestimmen und wie diese gestaltet werden können.

Andreas Neubeiser, geboren 1967 in Bensberg, nach Abschluß einer Banklehre Studium der Wirtschaftswissenschaften in Siegen und Berkeley, Abschluß im November 1994 als Diplom-Kaufmann, danach wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität GH Siegen.



206\$04917022

Profession

ISBN 3-87988-289-4

München und Mering

ISSN 1434-6478

1998

SG: 17