

**Reimund Wagner**

# Die Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens zu einem Instrument der Mitarbeiterbeteiligung

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832414214

**Reimund Wagner**

**Die Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswe-  
sens zu einem Instrument der Mitarbeiterbeteiligung**

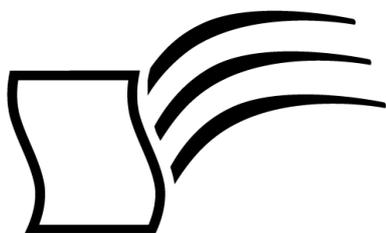


---

Reimund Wagner

# **Die Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens zu einem Instrument der Mitarbeiterbeteiligung**

Diplomarbeit  
an der Fachhochschule Schmalkalden  
Januar 1997 Abgabe



***Diplom.de***

Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———  
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 1421

Wagner, Reimund: Die Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens zu einem Instrument der Mitarbeiterbeteiligung / Reimund Wagner - Hamburg: Diplomica GmbH, 1999  
Zugl.: Schmalkalden, Fachhochschule, Diplom, 1997

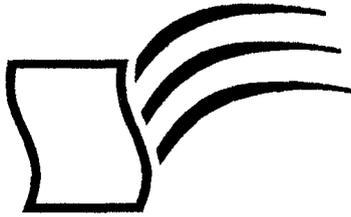
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 1999  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————  
www.diplom.de —————

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einführung	1
2. Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens	3
2.1. Das Betriebliche Vorschlagswesen	3
2.2. Geschichte des Betrieblichen Vorschlagswesens	4
3. Ziele des Betrieblichen Vorschlagswesens	8
4. Rechtlicher und steuerlicher Gestaltungsrahmen	11
5. Kritik am traditionellen Betrieblichen Vorschlagswesen	14
6. Barrieren, die von einer Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen abhalten	18
7. Rahmenbedingungen für ein leistungsstarkes Betriebliches Vorschlagswesen	19
7.1. Die Unternehmenskultur	19
7.1.1. Vertrauenskultur des Unternehmens	20
7.1.2. Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte	21
7.1.3. Information und Kommunikation	22
7.1.4. Unterstützung und Förderung durch das Management und die Führungskräfte	25
7.1.5. Einbindung des Betriebsrates	27
7.2. Einordnung des Betrieblichen Vorschlagswesens in das Ziel- und Strategiesystem des Unternehmens	28
7.2.1. Kooperative Zielvereinbarung	29
7.2.2. Information über die Unternehmensstrategie	31
8. Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens	33
8.1. Optimierung der Organisation des Vorschlagswesens	33
8.1.1. Die Erfassung/Annahme von Verbesserungsvorschlägen	35
8.1.1.1. Vorschlagswege und Anonymität	35
8.1.1.2. Integration des betrieblichen Vorgesetzten	37
8.1.1.3. Vorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich	38

8.1.1.4.	Aufhebung des Zwanges der schriftlichen Einreichung	39
8.1.1.5.	Vom punktuellen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß	40
8.1.1.6.	Förderung von Gruppenvorschlägen	42
8.1.1.7.	Teilnahmeberechtigung für Führungskräfte	45
8.1.1.8.	Integration der Ideen betriebsexterner Kreise	46
8.1.2.	Die Vorschlagsbearbeitung und -umsetzung	47
8.1.2.1.	Der Gutachter und die Prüfungs- und Bewertungskommission	47
8.1.2.2.	Abbau langwieriger und wenig transparenter Beurteilungsverfahren	48
8.1.2.3.	Information der vom Verbesserungsvorschlag Betroffenen	50
8.2.	Anerkennung und Honorierung von Verbesserungsvorschlägen	51
8.2.1.	Bewertungsgrundlagen	51
8.2.2.	Das materielle Anreizsystem	52
8.2.2.1.	Verbesserungsvorschläge mit quantifizierbarem Nutzen	52
8.2.2.2.	Verbesserungsvorschläge mit nicht quantifizierbarem Nutzen	54
8.2.3.	Der Kreis der Prämienberechtigten	55
8.2.3.1.	Teilprämie im Grenzbereich der eigenen Aufgabe	56
8.2.3.2.	Gemeinschaftsprämien	57
8.2.3.3.	Prämienberechtigung für Gutachter	58
8.2.3.4.	Anerkennung für gute, aber nicht umgesetzte Vorschläge	60
8.2.4.	Verstärkte Nutzung immaterieller Belohnungsformen	61
8.3.	Integration des weiterentwickelten Vorschlagswesens in ein umfassendes Qualitätsmanagement (TQM)	62
8.3.1.	Die Notwendigkeit der Integration	62
8.3.2.	Total Quality Management	63

8.3.3. Nutzung des Vorschlagswesens bei der permanenter Qualitätsverbesserung	64
8.4. Fortlaufende Kontrolle und Weiterentwicklung	67
9. Möglichkeiten und Grenzen des Betrieblichen Vor- schlagswesens	68
10. Zusammenfassung und Ausblick	69
Literaturverzeichnis	72