



**Institut für
empirische
Soziologie
Nürnberg**

Das 3i-Programm der Siemens AG:
Instrument des Kulturwandels und
Keimzelle für ein leistungsfähiges
Ideenmanagement

Manuela Reith

2/1999

MATERIALIEN

ISSN 1616-6884 (Print)
ISSN 1618-6540 (Internet)

Zitierweise:

Reith, Manuela

Das 3i-Programm der Siemens AG: Kulturwandel und Ideenmanagement.

Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie Nürnberg, 4/2000, Internetversion, Nürnberg: IfeS

[<http://www.ifes.uni-erlangen.de>]

Redaktion: Dr. Rainer Wasilewski Marienstraße 2 90402 Nürnberg

© Jeder Nachdruck, jede Vervielfältigung (gleich welcher Art)
und jede Abschrift – auch auszugsweise – bedürfen
der ausdrücklichen Genehmigung des
Instituts für empirische Soziologie Nürnberg
Marienstraße 2 90402 Nürnberg
Telefon 0911 – 23 565 - 0
Fax 0911 – 23 565 - 50
<http://www.ifes.uni-erlangen.de>
e-mail: info@ifes.uni-erlangen.de

Das 3i-Programm der Siemens AG: Instrument des Kulturwandels und Keimzelle für ein leistungsfähiges Ideenmanagement

Manuela Reith

Innovationsfähigkeit als zentrales Unternehmensziel: Neue Anforderungen und Möglichkeiten für das Betriebliche Vorschlagswesen

Das altherwürdige Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ist in den letzten Jahren aus seinem - zumindest in der westlichen Welt - langandauernden Dämmer Schlaf erweckt worden. Die Unternehmen rüsten sich mit neuen Organisations- und Managementkonzepten für die Herausforderungen der rasant wachsenden Komplexität und Veränderungsdynamik ihrer Märkte und Umwelten. Das "human capital", der Mitarbeiter mit seinem Wissen, seiner Erfahrung und seiner Kreativität rückt als wichtiger Produktions- und Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt. Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung und Innovation unter Einbeziehung aller Mitarbeiter ist zu einer "Kernkompetenz" von Unternehmen und Organisationen geworden. Im Zuge der Suche nach effektiven Instrumenten zum Management der Ideenprozesse im Unternehmen hat man sich vielerorts (wieder) auf das BVW besonnen, dessen ureigene Zielsetzung ja gerade in der Förderung und Nutzung der Problemlösungs- und Kreativitätspotentiale der Mitarbeiter liegt.

Andererseits zeigte sich gerade in Unternehmen, die sich seit längerem und/oder sehr intensiv mit diesem Werkzeug befaßt haben, daß die Leistungsfähigkeit des konventionellen BVW - zumindest in der in betrieblicher Praxis zu beobachtenden Form - eher begrenzt ist. Seine starre zentrale und hierarchische Organisation und sein verwaltungsintensiver Ablauf erwiesen sich als ungeeignet, die - quantitativ und qualitativ - gestiegenen Ansprüche an die effektive Ausschöpfung der Kreativitätspotentiale zu erfüllen. Erschwerend kommt hinzu, daß diese konventionellen Gestaltungsprinzipien mit den Grundsätzen der modernen Organisationsarchitekturen und -kulturen mit ihren flexiblen und selbststeuernden Prozessen und Einheiten nicht mehr kompatibel sind. Total Quality, Verschlinkung, Verflachung von Hierarchien, Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen, Entwicklung von Gruppen-/Teamstrukturen, Prozeßorientierung oder Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß - um nur einige der mittlerweile wohlbekannten Schlagworte zu nennen -, delegative bzw. kooperative Führungsstrukturen und Mitarbeiter, die als "Mitunternehmer" denken und handeln, bedeuten für das BVW nicht nur veränderte Rahmenbedingungen, sondern auch grundlegend neue

Anforderungen an seine Funktion, Zielsetzung und Strukturen.

Es war deshalb unvermeidbar, daß mit dem Bedeutungsaufschwung des BVW auch seine grundlegende Reorganisation eingeleitet wurde.

Als "global player" ist auch die Siemens AG dem stetig zunehmenden Wettbewerbs- und Veränderungsdruck ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund hatte das Unternehmen das Vorschlagswesen bereits seit längerem mit wachsendem Erfolg vorangetrieben, dessen Grenzen sich allerdings zu Beginn der 90er Jahre abzuzeichnen begannen. So war es nur folgerichtig, daß man mit dem Beginn der top-Bewegung dieses Instrument einer intensiven Revision unterzog

- sowohl hinsichtlich seiner grundsätzlichen Bedeutung und Eignung als Mittel eines effektiven Ideen- bzw. Innovationsmanagements,
- als auch hinsichtlich seiner Gestaltungsgrundsätze und Positionierung im Unternehmen.

Das Ergebnis ist ein völlig überarbeitetes, an neuen Paradigmen orientiertes Instrument, das 3i-Programm, das seit 1995 zunächst in Teilbereichen, seit Anfang 1997 im gesamten Unternehmen eingesetzt wird.

Am Beispiel der Überlegungen und Erfahrungen in der Siemens AG soll der vorliegende Beitrag zeigen, daß ein BVW, das sich auf die neuen Umfeldbedingungen und -anforderungen einzustellen vermag, einen effektiven Beitrag zur Entwicklung der Innovationskultur eines Unternehmens leisten kann. Neben der Frage nach den Gestaltungsanforderungen an ein zukunftsweisendes Vorschlagswesen richtet sich dabei das Hauptaugenmerk auf den Beitrag, den ein solches Instrument seinerseits zur Gestaltung der betrieblichen Umwelt und für die Entwicklung eines Ideenmanagement-Systems leisten kann.

Das top-Programm: Rahmen für ein neues Vorschlagswesen

Auch die Siemens AG arbeitet - gemäß der allgemeinen Entwicklung - an einer grundlegenden Veränderung der Unternehmensstrukturen und -kultur. Den Rahmen und die Basis für diesen Siemens-weiten Erneuerungsprozeß bietet die Anfang der 90er Jahre gestartete top-Bewegung.

Die Hauptziele von top sind

- die Stärkung der Kundenorientierung,
- die Stärkung der Innovationskraft und
- die Steigerung der Produktivität

zur Sicherung der weltweiten Wettbewerbsfähigkeit und Marktführerschaft des Unternehmens. Als langfristiges Ziel wird die "lernende Organisation" angestrebt, deren Einheiten und Mitglieder nicht nur in der Lage sind, schnell und flexibel selbständig auf die sich ändernden Herausforderungen des Marktes und die jeweiligen Anforderungen des Kunden zu reagieren, sondern diese Bedingungen aktiv zu gestalten. Damit wird auch in der Siemens AG der Mensch mit seinem Wissen, seiner Erfahrung und Kreativität zur zentralen Ressource für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Engagement und Qualifikation der Mitarbeiter sind zu wesentlichen Wettbewerbsfaktoren geworden. Die Förderung, Mobilisierung und effektive Ausschöpfung der Fähigkeits-, Wissens- und Innovationspotentiale im Unternehmen werden als eine der großen Herausforderungen für das Management im Übergang zum nächsten Jahrtausend verstanden.

Die top-Bewegung als Dach für vielfältige Konzepte und Maßnahmen zur Neuausrichtung des Unternehmens setzt im wesentlichen auf

- Innovativität,
- die Optimierung der Prozesse unter der Zeit als Leitgröße,
- teamorientierte Arbeitsstrukturen,
- die Beteiligung aller Mitarbeiter durch mehr Freiraum und Kompetenz (empowerment) sowie
- eine delegativ-partizipative Führungskultur (vgl. Abb. I).

Die Schaffung einer "Vertrauensorganisation" sowie die Mobilisierung der Kreativität, Initiative und des Engagements aller Mitarbeiter im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind weitere Schlüsselbegriffe, die das neue Unternehmensleitbild der Siemens AG beschreiben.

Eine derartige grundlegende Umstrukturierung und Umorientierung stellt neue Anforderungen an die Ziele und Gestaltungsmerkmale der Instrumente und Methoden der Unternehmensführung. Auch das BVW, das in der Siemens AG bereits 1910 eingeführt worden ist und eine lange Tradition hat, mußte sich mit dem Start der top-Bewegung die prinzipielle Frage stellen, inwieweit es in der Lage sein würde, die neuen Unternehmensziele effektiv zu unterstützen und sich in die neue Unternehmensarchitektur und -kultur einzufügen.

Die Prämissen für die Neupositionierung waren dabei durch die top-Ziele und -Prinzipien klar vorgegeben: Ein leistungsstarkes BVW, das als Instrument des modernen Ideenmanagements auch zukünftig einen Platz im Instrumente-Mix im Rahmen der top-Bewegung der Siemens AG einnehmen will, muß

- einerseits einen maßgeblichen Beitrag zur Mobilisierung aller Mitarbeiter in einem unternehmensweiten kontinuierlichen Ideen- und Innovationsprozeß leisten und
- andererseits die zentralen Gestaltungselemente der top-Bewegung auch in den eigenen Strukturen aufgreifen und umsetzen.

Das konsequente Abgleichen des alten Vorschlagswesens mit den top-Grundsätzen machte schnell deutlich, daß eine bloße Renovierung des Vorschlagswesens nicht ausreichend sein würde, sondern daß nur ein konsequentes Reengineering des Prozesses, bei dem auch traditionelle BVW-Paradigmen hinterfragt und über Bord geworfen werden mußten, die zukünftige Legitimation und Wirksamkeit des BVW als ein effektives top-Instrument gewährleisten kann.

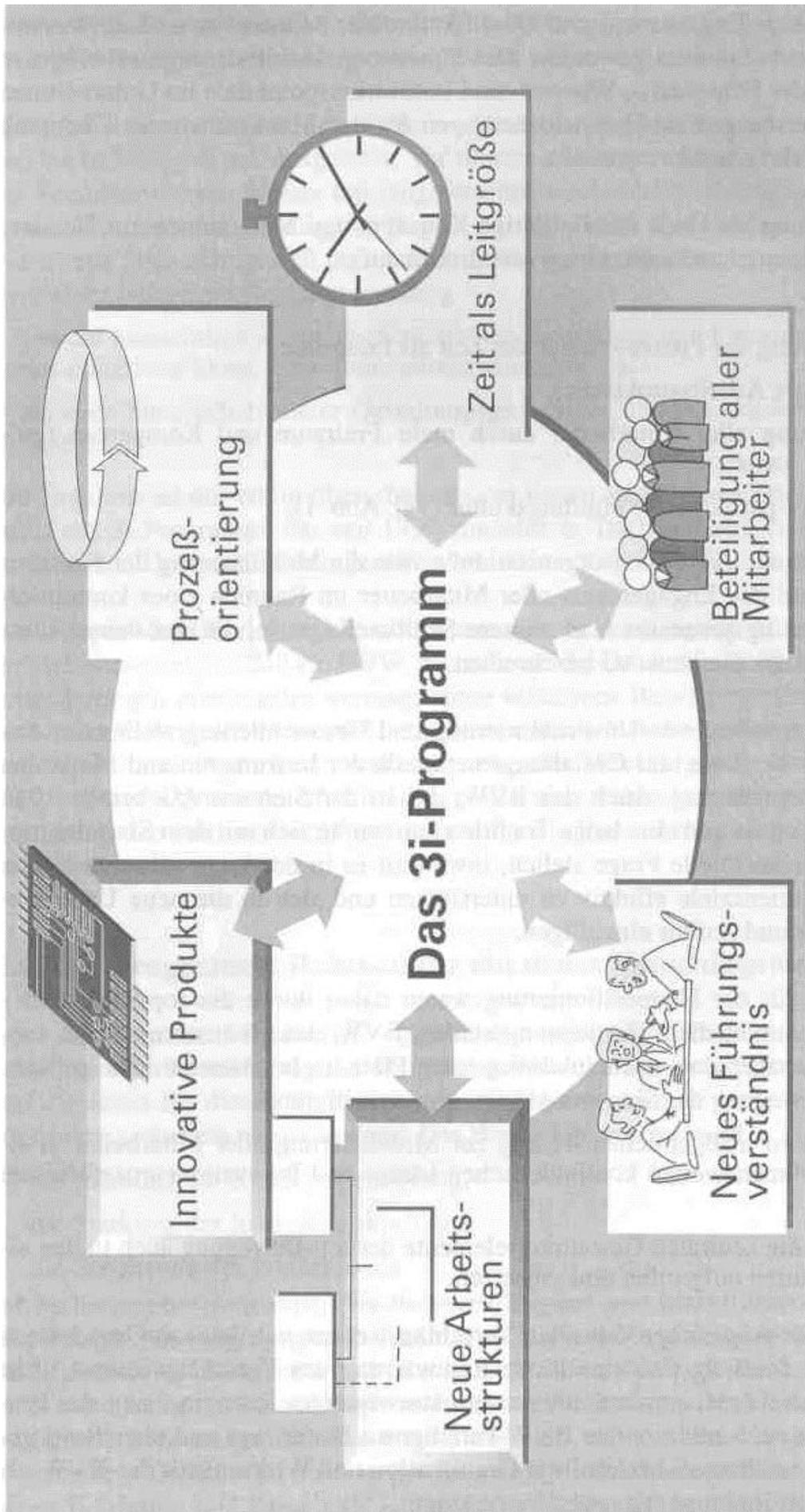


Abbildung 1
Das 3i-Programm setzt wichtige Kernpunkte der top-Bewegung um

Die Ausgangssituation: Deutliche Vorbehalte vieler Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber dem Vorschlagswesen

Bei der Reorganisation des BVW konnte auf vielfältige Erfahrungen aus dem alten Vorschlagswesen zurückgegriffen werden, das seit Anfang der 80er Jahre besonders gefordert worden war und durchaus meßbare Erfolge gezeigt hatte, die allerdings eine Grenze erreicht zu haben schienen:

- Nach einer 10jährigen steilen Aufwärtsentwicklung sowohl der Anzahl der eingereichten Vorschläge als auch des damit erzielten wirtschaftlichen Nutzens zeichnete sich Ende der achtziger bis Anfang der neunziger Jahre eine Stagnation bei rund 100 000 Vorschlägen pro Jahr ab.
- Darüber hinaus waren zwischen den einzelnen Bereichen, Standorten und Betrieben erhebliche Unterschiede in der Effektivität des BVW zu verzeichnen. Während die Spitzenreiter unter den Werken und Betrieben bereits 2 bis 3 Vorschläge pro Mitarbeiter im Jahr erreichten, kamen andere Organisationseinheiten kaum über 0,1 Vorschlag pro Mitarbeiter hinaus. Ähnliche Diskrepanzen zeigten sich zwischen den geschäftsführenden Bereichen der Siemens AG.

Eine weitere Steigerung der BVW-Beteiligung und -Zahlen scheiterte vor allem an

- der (grundsätzlich) fehlenden Bereitschaft vieler Mitarbeiter, insbesondere in den Nichtfertigungsbereichen, sich am Vorschlagswesen zu beteiligen, und
- der fehlenden Unterstützung des Instruments durch viele Führungskräfte, ebenfalls insbesondere im Büro- und Vertriebsbereich.

Vor der Neukonzeption des BVW veranlaßte die Siemens AG eine ausführliche Analyse der Ursachen für die Stagnation bzw. den in Teilbereichen ausbleibenden Erfolg. Das Nürnberger *Institut für empirische Soziologie (Ifes)* befragte in einer repräsentativen empirischen Felduntersuchung in insgesamt 12 Werken, Bürostandorten und Zweigniederlassungen des Unternehmens bundesweit Tausende von Mitarbeitern, Führungskräften und Gutachtern in Form einer anonymen schriftlichen Befragung nach ihrer Einstellung zum Vorschlagswesen. Ergänzt wurden die dabei gewonnenen Erkenntnisse durch strukturierte Interviews mit zahlreichen Führungskräften, VV-Referenten, Gutachtern und Vertretern der Betriebsleitungen.

Die Untersuchungsergebnisse ergaben ein umfassendes und differenziertes Bild u.a. über die

- Einstellung von Mitarbeitern, Führungskräften, Gutachtern und Leitungen zum Vorschlagswesen,
- Ursachen dafür, daß sich Mitarbeiter nicht oder nicht mehr beteiligen,
- Gründe dafür, daß Mitarbeiter Vorschläge einreichen, und vor allem
- Schwachstellen und Konfliktfelder in der Struktur und praktischen Handhabung des Vorschlagswesens.

Die Studie zeigte einerseits, daß sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte in der überwiegenden Mehrheit grundsätzlich das Vorhandensein des Betrieblichen Vorschlagswesens begrüßten, vor allem

- als Forum zum Einbringen von Kreativität und Partizipation,
- das Initiative und Engagement anerkennt
- und von gegenseitigem Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte ist.

Andererseits bestätigte die Analyse, was Insider und Praktiker schon immer wußten und was auch in der Fachliteratur immer wieder betont wird: Wesentliche Einflußgröße für die Beteiligung ist die Einstellung und das Verhalten des direkten Vorgesetzten bzw. das BVW-freundliche Klima in der Abteilung/Gruppe.¹ So erhöht sich - als Ergebnis der Befragung - die Wahrscheinlichkeit der BVW-Beteiligung

- bei Mitarbeitern, die meinen, daß ihr Vorgesetzter Verbesserungsvorschläge fordert, um immerhin rund 70 %,
- bei Mitarbeitern, die angaben, daß ihre Kollegen und Vorgesetzten selbst Vorschläge machen, sogar um über 200 %

gegenüber Kollegen, die ihre Vorgesetzten und Kollegen nicht so aufgeschlossen und aktiv einschätzten.

¹ Die Bedeutung des Organisations- bzw. Gruppenklimas und des Management- bzw. Führungsverhaltens für das BVW wurde bereits frühzeitig in der Literatur diskutiert, in deutschsprachigen Veröffentlichungen z.B. bei Bessoth (1975), Ganz (1962), Heidack und Brinkmann (1987), Hentze (1986), Losse und Thom (1977). Zum Einfluß dieser Faktoren auf die Innovativität generell siehe z B Meißner (1989).

Gerade aber die für den Erfolg des BVW so wichtigen Führungskräfte beurteilten das Instrument in seiner bestehenden Form in der Mehrheit als

- zu langsam und schwerfällig,
- zu umständlich und aufwendig,
- aber auch zu wenig erfolgversprechend infolge mangelnder Bereitschaft zur Umsetzung von Ideen.

Dies waren im wesentlichen auch die Hauptargumente, die von den befragten Mitarbeitern als Gründe dafür genannt wurden, daß sie sich nicht oder nicht mehr am BVW beteiligten. Eine weitere wesentliche Barriere war die häufig angekreuzte Meinung der Mitarbeiter (und ihrer Vorgesetzten) vor allem aus dem Angestelltenbereich, daß das Verbessern Bestandteil der Arbeitsaufgabe sei und sie deshalb keine Zielgruppe des BVW seien.

Mit der Einführung des top-Programms verstärkten sich die Vorbehalte gegen das langwierige und bürokratische Verfahren des historisch gewachsenen BVW. Insbesondere von seiten der Führungskräfte wurde am Vorschlagswesen zunehmend kritisiert, daß es als institutionalisierte Umgehung der Vorgesetzten und zentralistisch organisiertes System nicht mehr mit der Unternehmenskultur kompatibel sei.

Die vielfältigen und differenzierten Ergebnisse der Studie über die den Erfolg des Vorschlagswesens fördernden und - vor allem - über die hemmenden Faktoren und der daraus abgeleitete umfangreiche Katalog von Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Instruments bildeten neben den Prinzipien des top-Programms die Basis für die Neukonzeption des Vorschlagswesens in den Jahren 1994 und 1995. Das Nachfolgekonzzept erhielt - um seine grundlegende Neuorientierung zu verdeutlichen - die neue Bezeichnung "Das 3i-Programm", abgeleitet aus dem Motto „_ideen_impulse_initiativen“.

Das 3i-Programm: Der neue Weg für Ideen

Ziele und Grundsätze

Das 3i-Programm versteht sich als Instrument zur Umsetzung der in der top-Bewegung postulierten neuen Unternehmensziele und –kultur. Seinen Beitrag sieht es in der maßgeblichen Forderung und Umsetzung der Mitarbeiterideen und -initiativen als grundlegende Ressourcen. Konkret wird die

- kontinuierliche (nicht nur einmalige oder sporadische) Beteiligung
- aller Mitarbeiter (das heißt 100 %, und nicht nur bestimmte Gruppen)
- in einen unternehmensweiten und umfassenden Verbesserungs- und Innovationsprozeß
- auf der Basis bzw. unter Umsetzung der top-Grundsätze

angestrebt.

Da die Erfahrung gezeigt hatte, daß ein derart hochgestecktes Ziel nicht mit konventionellen BVW-Mitteln erreichbar ist, wurden bei der Entwicklung des neuen Konzepts sämtliche Paradigmen des traditionellen Prozesses der Vorschlagsbearbeitung in der Siemens AG kritisch hinterfragt. Beurteilungsgrundlage war das Ziel der Prozeßoptimierung nach Kaizen-Kriterien. Das Ergebnis: Im BVW gibt es unter Kaizen-Gesichtspunkten nur 3 Stationen der Wortschöpfung:

- die Entstehung,
- die Einbringung und
- die nutzbringende Umsetzung der (Lösungs-) Idee.

Diese drei Stationen gilt es möglichst effektiv zu gestalten. Alle übrigen Elemente des BVW-Prozesses sind nach Kaizen als Verschwendung zu betrachten und demnach zu beseitigen (vgl. Abb. 2).

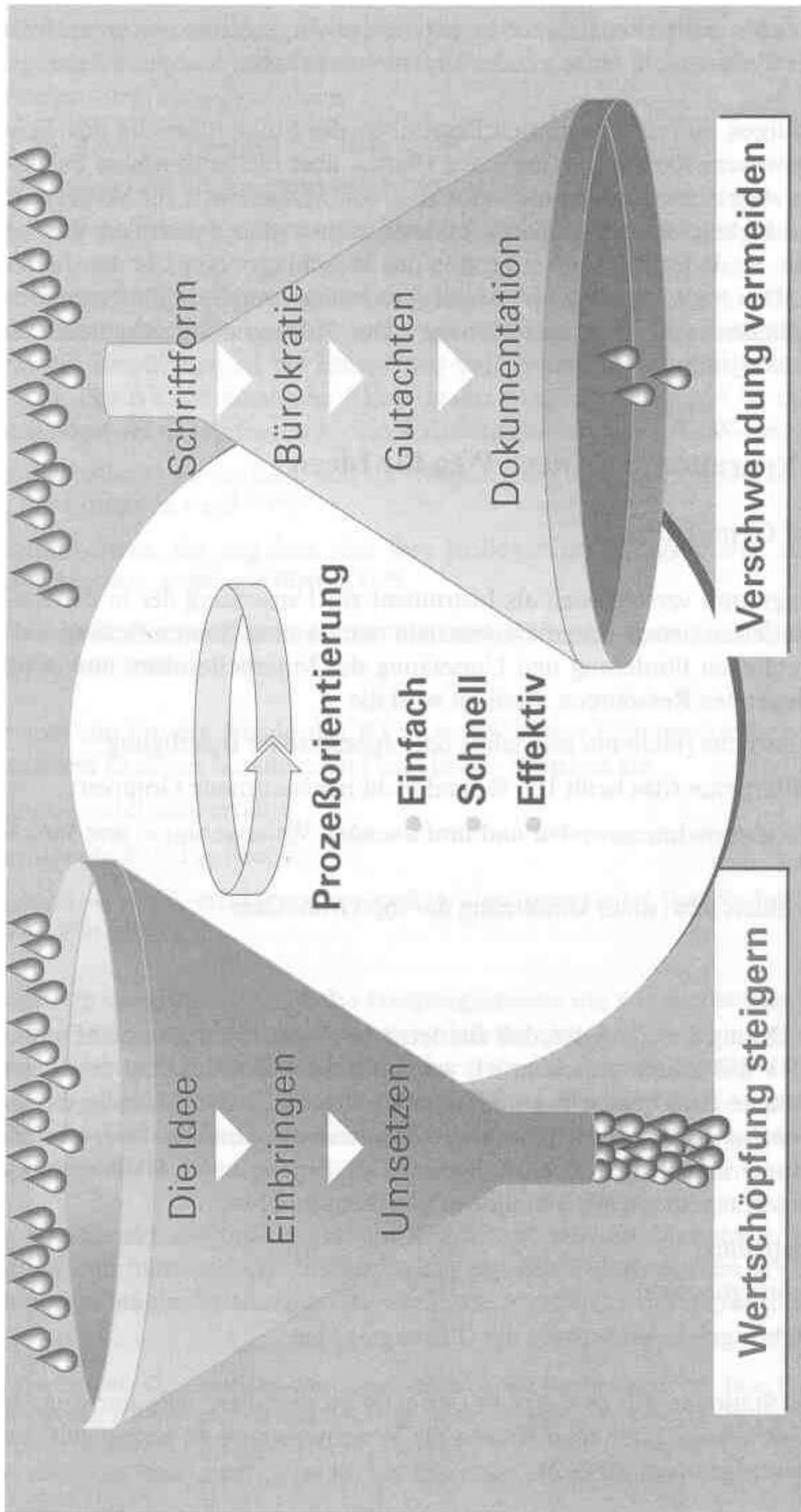


Abbildung 2
Das 3i-Programm ist prozeßorientiert

Die darauf aufbauende Prozeßgestaltung orientierte sich analog der top-Bewegung im bekannten Dreieck von Kosten-Qualität-Zeit an der Zeit als Leitgröße. Unter dem Motto "einfach-schnell-effektiv" geht es im 3i-Programm darum, bürokratische (und emotionale oder kognitive) Barrieren radikal abzubauen und die Prozeßschritte und -beteiligten auf den unbedingt erforderlichen Umfang zu reduzieren, um einerseits die Bearbeitungsdauer auf ein Mindestmaß zu reduzieren und gleichzeitig die Erfolgchancen der Ideen zu erhöhen. Die wichtigsten Grundsätze sind dabei:

Konsequente aktive Einbeziehung der Führungskraft als Coach der Ideen ihrer Mitarbeiter in den BVW-Prozeß: In der Förderung und Umsetzung von Mitarbeiterideen wird eine originäre und zentrale Führungsaufgabe gesehen, deren Wahrnehmung nicht allein den Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens dient, sondern vor allem auch der Führungskraft selbst, die in einem funktionierenden BVW ein effektives Mittel zur Motivations-, Qualitäts- und Produktivitätssteigerung in ihrem Bereich zur Verfügung hat.

Ideeneinreichung und -bearbeitung im persönlichen Gespräch und der Verzicht auf unnötige schriftliche Ausführungen und Dokumentation: Im alten Vorschlagswesen der Siemens AG waren viele Beteiligte mit großem Aufwand über einen in der Regel relativ langen Zeitraum damit beschäftigt, gegeneinander oder aneinander vorbei zu schreiben und zu argumentieren, anstatt gemeinsam Umsetzungsmöglichkeiten der Ideen zu suchen. Demgegenüber kürzt ein gemeinsames persönliches Gespräch die Bearbeitungsdauer erheblich ab und verbessert deutlich das gegenseitige Verständnis.

Dezentrale Bearbeitung durch die fachlich Zuständigen (sofort und direkt) statt eines eigenen bürokratischen BVW-"Dienstweges": Das alte Vorschlagswesen bedeutete einen Umweg im Vergleich zu den normalen betrieblichen Entscheidungsprozessen, der vor allem in einem grundlegenden Mißtrauen gegenüber den Führungskräften und Fachabteilungen begründet war. Im Vertrauen darauf, daß in der neuen Unternehmenskultur alle Beteiligten im Interesse des Unternehmens und der Mitarbeiter entscheiden, verkürzt das 3i-Programm den Ideenbearbeitungs-Prozeß erheblich, indem die Ideenbearbeitung auf den normalen Dienstweg verlagert wird. Der BVW-Beauftragte (in der Siemens AG 3i-Referent genannt) soll nur noch dann unterstützend tätig werden, wenn die Bearbeitung "vor Ort" zu aufwendig oder kompliziert wäre, etwa bei sehr vielen beteiligten Fachstellen oder der Zuständigkeit in einem anderen Bereich.

Stärkung der Eigenverantwortlichkeit durch Delegation von Verantwortung und Kompetenz:

Das alte Vorschlagswesen war dadurch gekennzeichnet, daß die Verantwortung aller originär durch einen Vorschlag Betroffenen wegverlagert wurde auf den BVW-Beauftragten und die BVW-Kommission und sich dort konzentrierte. Der Verlust von Verantwortung führt aber immer auch zu einem heute als „not invented here“-Symptom bezeichneten Verlust an Identifikation und Motivation. Durch die Rückverlagerung der Verantwortung und Kompetenz auf die tatsächlich Zuständigen versucht das 3i-Programm, bei allen Beteiligten Interesse und Engagement für die Umsetzung der Mitarbeiterideen zu wecken. Zentrale Elemente sind dabei

- die alleinverantwortliche Kompetenz der direkten Führungskräfte für die Honorierung der Vorschläge ihrer Mitarbeiter, grundsätzlich bis hinunter zum Gruppenleiter, Schriftführer etc. - derzeit bis zu einer Prämienhöhe von 300 bzw. 500 DM bzw. 70-80% der Vorschläge, sowie
- das Prinzip der Eigenverantwortung und Kompetenz des Mitarbeiters für die Durchsetzung und Realisierung seiner Ideen, das sich auch in der Prämienbemessung niederschlägt, die jene Vorschläge mit den höchsten Prämien belohnt, die von den Mitarbeitern selbst und eigenständig umgesetzt oder umsetzungsreif vorbereitet wurden.

Der Prozeß der Ideenbearbeitung

Das Ergebnis der neuen Prinzipien ist ein Aufbau- und Ablaufsystem, das durch eine weitgehende Dezentralisierung und Entbürokratisierung der Vorschlagsbearbeitung und vor allem durch die konsequente Einbindung der Führungskräfte gekennzeichnet ist. Jede Führungskraft ist der wichtigste (Ansprech-) Partner ihrer Mitarbeiter im Verbesserungsprozeß. Die Förderung, Bearbeitung und Honorierung von Mitarbeiterinitiativen ist als wesentliche Führungsaufgabe festgeschrieben. Andererseits hat der Mitarbeiter das Recht und die Pflicht, die Realisierung seiner Vorschläge mit voranzutreiben. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, ihn hierbei durch Bereitstellung von Freiräumen, Befugnissen und Beratung zu befähigen.

Grundsätzlich bietet das 3i-Programm zwei Wege der Vorschlagseinreichung und -bearbeitung an (vgl. Abb. 3):

Der Weg des *Direkt-Vorschlags*, bei dem Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam und eigenverantwortlich für die Durchsetzung und Realisierung der Idee verantwortlich sind, soll in Zukunft der vorrangig genutzte Weg werden. Die Mitarbeiter sind aufgerufen, ihre Verbesserungsideen grundsätzlich zunächst mit ihren (direkten) Führungskräften oder den fachlich zuständigen Führungskräften zu besprechen. Die Führungskraft entscheidet in diesem Gespräch dann (am besten gemeinsam mit dem Mitarbeiter), ob der Vorschlag weiterverfolgt

werden soll, und - wenn ja - ob Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam – ggf. unter Einbeziehung von Fachabteilungen - die Entscheidung und Realisierung des Vorschlags herbeiführen (lassen) können. Für diese gemeinsame Durchsetzung und Realisierung sind nach oben hin durch den Wert der Idee keine Grenzen gesetzt. Es gelten hier die regulären Entscheidungskompetenzen.

Sowohl die Einreichung als auch die Bearbeitung eines Direkt-Vorschlags erfolgt grundsätzlich mündlich. Das heißt, schriftliche Aufzeichnungen über die normalen betrieblichen Anforderungen hinaus sind nicht erforderlich. Es hat sich allerdings auch gezeigt, daß gerade Angestellte sich gerne schriftliche Notizen machen. Zur Dokumentation von realisierten und prämierten Ideen nimmt die Führungskraft lediglich einen einzeiligen Eintrag in einer Liste (3i-Monatsbericht) vor. Bei Ideen, die nach dem gemeinsamen Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nicht weiterverfolgt werden, ist keine Dokumentation erforderlich. Können sich Mitarbeiter und Führungskraft im Einreich-Gespräch nicht einigen, steht es dem Mitarbeiter frei, sich mit seinem Vorschlag an das 3i-Referat zu wenden.

Der indirekte Weg des *Referats Vorschlags* steht dem Mitarbeiter auch weiterhin offen. Allerdings sollte die Einreichung beim 3i-Referat eher begründeten Ausnahmen vorbehalten sein, etwa dann, wenn Mitarbeiter und Führungskraft - auch mit fachlicher Unterstützung - die Idee nicht allein bearbeiten können, weil z B sehr viele Beteiligte an einen Tisch geholt werden müssen oder die Entscheidung an einem an deren Standort gefällt werden muß. Ein solcher Referatsvorschlag muß aus pragmatischen Gründen (zunächst noch) weiterhin schriftlich eingereicht werden, möglichst bereits mit einem Votum der Führungskraft.

Auch dieser Weg wurde so weit wie möglich entbürokratisiert. So hat der Referent die Kompetenz, wie die Führungskraft auf dem kurzen Dienstweg - ohne Schriftform - selbst eine Entscheidung herbeizuführen. Ist ihm das nicht möglich, leitet er den Vorschlag an den Fachverantwortlichen weiter. Dieser ist als sog. 'Entscheider' verpflichtet, umgehend eine Entscheidung über den Vorschlag zu treffen oder - wenn er dies allein nicht kann - in Abstimmung mit anderen Beteiligten herbeizuführen. Auch dieser Prozeß soll sich weitestgehend im persönlichen Gespräch vollziehen. Dies betrifft auch eventuell erforderliche Klärungen mit dem Einreicher sowie vor allem die Erläuterung von Gründen für die Ablehnung einer Idee.

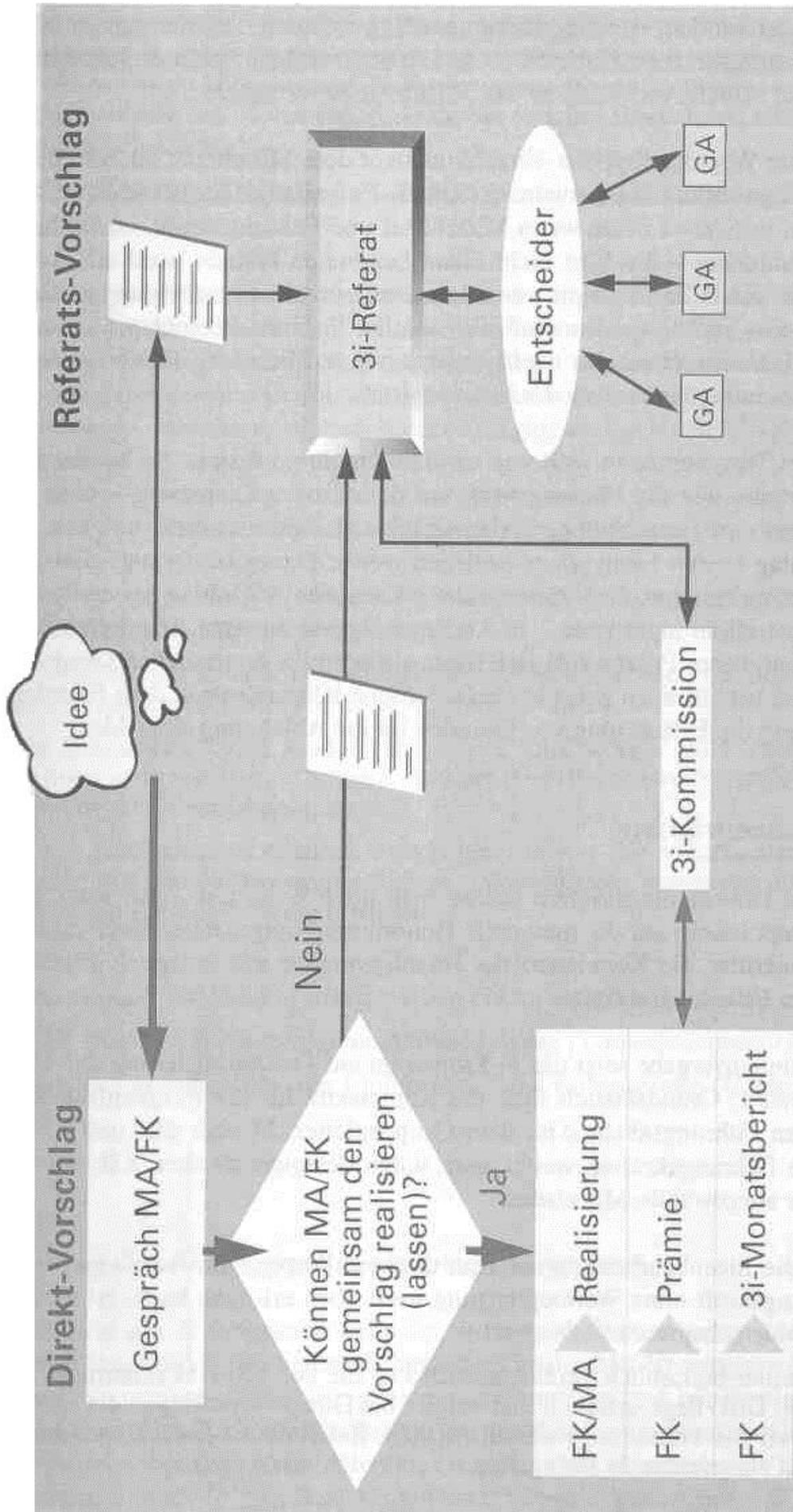


Abbildung 3
3i fördert die schnelle Entscheidung

Die Ideenhonorierung

Auch beim Honorierungssystem schlug man neue Wege ein. Zwar setzt auch das neue Konzept (noch) auf die materielle Honorierung umgesetzter Ideen mittels Individualprämierung, die Kompetenz der Prämienvergabe wurde jedoch ebenso verändert wie der Prämiengrundsatz.

Bei der Prämienvergabe setzt das 3i-Programm auf Dezentralisierung und Eigenverantwortlichkeit. Grundsätzlich liegt die Kompetenz für die Prämienfestlegung bei der direkten Führungskraft, d.h., dem Gruppenleiter, Meister etc. und kann sogar von diesen Führungskräften weiter nach unten delegiert werden, z B auf Schichtführer oder ausgewählte Mitarbeiter.

Während die Ideenbearbeitung auf dem direkten Wege gemeinsam von Mitarbeiter und Führungskraft ohne Wertbegrenzung nach oben erfolgen kann, ist die *Prämierungskompetenz* begrenzt.

- Bis zu einer betrieblich vereinbarten Höhe, die bei 300 DM (alternativ 200 DM bzw. 500 DM) liegt, ermittelt und vergibt bei Direkt-Vorschlägen die direkte Führungskraft die Prämie eigenverantwortlich. Bei Referats-Vorschlägen hat der 3i-Referent entsprechende Befugnisse.
- Bei Prämien, die über diese Grenze hinausgehen, wird - zur Wahrung des Mitspracherechts der Arbeitnehmerversammlung - die Prämienfestlegung durch die BVW-Kommission (bei Siemens 3i-Kommission genannt) vorgenommen. Auch die Hinzuziehung der Kommission durch die Führungskraft kann mündlich und unbürokratisch erfolgen.

Prämiiert wird ein Vorschlag dabei grundsätzlich nur, wenn er realisiert wurde oder sicher realisiert wird.

Grundlage der Neuformulierung der Prämienbemessung war das Ziel, mit einer entsprechenden Prämienformel den Mitarbeitern einen Anreiz zu schaffen, die Durchsetzung und Realisierung einer Idee möglichst eigenverantwortlich zu übernehmen. Die Prämienhöhe ist folglich nicht allein vom (Jahres-) Nutzen des Vorschlags abhängig, sondern auch vom Ausarbeitungsgrad durch den Einreicher (Realisierungsreife):

Prämie = Nutzen x Realisierungsreife-Faktor.

Dieser *Realisierungsreife-Faktor* kann Werte zwischen 0,15 und 0,35 annehmen und die Prämienhöhe entsprechend beeinflussen:

- Ein Vorschlag, der lediglich eine Lösungsidee formuliert (geringe Realisierungsreife), erbringt eine Prämie von 15 % des Jahresnutzens.
- Ist ein Lösungsvorschlag konkret formuliert, muß jedoch ein Fachverantwortlicher noch weiteren Input erbringen (mittlere Realisierungsreife), ergibt dies eine Prämie von 25 % des Jahresnutzens.
- 35 % des Jahresnutzens erhalten Vorschläge, die von den Mitarbeitern - in Abstimmung mit den Fachverantwortlichen - eigenständig umgesetzt oder zumindest umsetzungsreif vorbereitet wurden.

Die so berechnete Prämie kann sich um einen Faktor reduzieren, wenn die Idee

- teilweise Bestandteil des konkreten *Arbeitsauftrags (Teilprämienfaktor)* und/oder
- nur teilweise ursächlich für die Einführung einer *Verbesserung (Ursächlichkeitsfaktor)* war.

Der Beitrag des 3i-Programms zur top-Bewegung

Insgesamt setzt das 3i-Programm auf eine Vertrauenskultur zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Fachverantwortlichen, die alle als „Mit-Unternehmer“ vor dem Hintergrund gemeinsamer Ziele kooperieren. Aufwendige und bürokratische Regelungs-, Kontroll- und Schlichtungssysteme werden damit grundsätzlich als überflüssig und dysfunktional angesehen. Allerdings wurden - der voranstehende kurze Abriß des 3i-Programms dürfte dies deutlich gemacht haben - in der neuen Konzeption, insbesondere bei der Gestaltung des Anreizsystems, eine Reihe von Implikationen, die sich aus dem konsequenten Hinterfragen der Paradigmen vor dem Hintergrund der top-Prinzipien ableiten lassen, noch nicht in aller Konsequenz umgesetzt.

Der Hauptgrund ist darin zu suchen, daß die in der top-Bewegung angestrebte Unternehmenskultur sich zwar bereits abzeichnet, jedoch bei weitem noch nicht umgesetzt ist. Die „heile Unternehmenswelt“, wie sie in den Paradigmen des 3i-Programms postuliert wird, ist also derzeit noch Vision, von der die betriebliche Realität vielfach noch weit entfernt ist.

Erschwerend kommt dabei in der Siemens AG mit ihren bundesweit mehr als 100 betrieblichen Einheiten mit rund 180.000 Beschäftigten die starke Heterogenität und Differenzierung des Unternehmens hinzu. Hochmodernen Geschäftsbereichen und Betrieben stehen Bereiche und Standorte mit stark traditionell geprägten Strukturen und Kulturen gegenüber; der unter top angestoßene Wandel ist in den einzelnen Einheiten höchst unterschiedlich vorangeschritten.

Das neue BVW mußte vor diesem Hintergrund zunächst einen Kompromiß darstellen - einerseits modern genug, um die in ihrem Kulturwandel bereits weiter fortgeschrittenen Einheiten nicht zu sehr zu bremsen, sondern zu unterstützen, andererseits nicht zu radikal in den Neuerungen, um die noch nicht so fortgeschrittenen Einheiten nicht "abzuhängen". Dennoch ist das 3i-Programm - dies zeigen die seit 1995 gesammelten Erfahrungen mit dem neuen Konzept - mit seinen veränderten Paradigmen "Vertrauenskultur" und "Eigenverantwortung" modern genug, um spürbare Bewegung in die (Ideen-) Kultur des Unternehmens zu bringen. So waren die Erfahrungen in der wissenschaftlich begleiteten Pilotphase so positiv, daß das 3i-Programm zu Beginn des Jahres 1997 bundesweit in der Siemens AG eingeführt wurde.

Das 3i-Programm fördert die Ideenkultur

Die Pilotphase in 15 Standorten mit rund 15.000 Beschäftigten wie auch die ersten Erfahrungen nach der Siemens-weiten Einführung zeigten, daß das 3i-Programm enorme Potentiale birgt, die vorhandene Ideenfülle im Unternehmen wesentlich effektiver als bisher aufzugreifen und umzusetzen (vgl. auch Abb. 4):

- Obwohl die Gesamtzahl der eingereichten Vorschläge während der Pilotierung nur unwesentlich von 19.000 auf 19.700 stieg, wuchs die Anzahl der prämierten und damit realisierten Vorschläge um rund zwei Drittel von 9.500 auf 15.700. Dahinter verbirgt sich sicherlich ein Anteil zusätzlicher Vorschläge. Allgemein wird aber auch berichtet, daß im Gespräch zwischen Führungskraft und Einreicher viele Ideen, die im alten System einfach abgelehnt worden wären, so modifiziert und verbessert werden, daß sich ihre Chance zur Realisierung spürbar erhöht.
- Damit verbunden war eine deutlichere Verringerung der abgelehnten Vorschläge, die das alte System zu immerhin 50 % belastet hatten. Dies ist natürlich einerseits darauf zurückzuführen, daß abgelehnte Direkt-Vorschläge nicht mehr dokumentiert und damit von der Statistik nicht mehr erfaßt werden. Andererseits ist der Rückgang der Ablehnungen bei den Referats-Vorschlägen ein Indikator dafür, daß die Filterfunktion, die man sich von dem persönlichen Gespräch bei der Ideeneinreichung und bei der Entscheidungsfindung er-

wartet hatte, tatsächlich Wirkung zeigt. Neben der bereits oben angesprochenen Qualitätsverbesserung der Ideen berichten die Beteiligten, daß vor allem Vorschläge, die Ausdruck von Ärger, Unzufriedenheit oder Frustration der Mitarbeiter sind, vielfach abgefangen und anders gelöst werden, bevor sie offiziell in das System eingehen.

- In der Pilotierung ist der neue und ungewohnte Weg des Direkt-Vorschlags grundsätzlich von Mitarbeitern und Führungskräften gut angenommen worden. Abzulesen ist dies einerseits in dem erfreulich hohen Anteil von Direkt-Vorschlägen (46 % aller Vorschläge, 58 % aller prämierten Vorschläge), andererseits in der allgemeinen Zustimmung, die sich in den während der Pilotierung durchgeführten Befragungen und Gruppendiskussionen zeigte. Auch Mitarbeiter und Führungskräfte, die selbst diese Möglichkeit noch nicht in Anspruch genommen haben, sehen den Direkt-Vorschlag als wesentliche Verbesserung und Vereinfachung gegenüber dem alten Verfahren. Der hierfür erforderliche neue Umgang miteinander ist allerdings für viele ungewohnt und gewöhnungsbedürftig. Viel Unsicherheit wird hier noch überwunden werden müssen, bevor der direkte Weg sich allgemein etabliert hat. Dies zeigte bereits die Spanne der Anteile der Direktvorschläge in der Pilotierung, die in den beteiligten Standorten zwischen rund 40 und 90 % lag. Nach der Siemensweiten Einführung liegt dieser Anteil in einigen Standorten noch weit niedriger.
- Die Bearbeitungszeiten bis zur Umsetzung und Prämierung haben sich in Folge der Entbürokratisierung und der direkten Abwicklung durch die Beteiligten deutlich verringert. Vor allem Direkt-Vorschläge aus dem Nahbereich, die zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten autonom abgewickelt werden können, erreichen selten Durchlaufzeiten von mehr als einer Woche. Ein hoher Prozentsatz kann sogar in ein bis zwei Tagen erledigt und honoriert werden. Aber auch Referats-Vorschläge können wesentlich schneller abgeschlossen werden. Neben dem Entscheiderprinzip wirkt sich hier vor allem die Entlastung des Referats durch die Führungskräfte aus, die Freiräume schafft für die intensivere Verfolgung der verbleibenden Vorschläge. Insgesamt ist das 3i-Programm, insbesondere der Direkt-Vorschlags-Weg im Urteil der Mitarbeiter, Führungskräfte und Referenten erheblich einfacher und effektiver als das bisherige Verfahren.
- Positiv entwickelte sich auch der Nutzen von 14,2 Mio. DM auf 20,7 Mio. DM. Die vorher teilweise bestandenen Befürchtungen, die Qualität der Vorschläge würde deutlich absinken, bestätigte sich damit nicht.

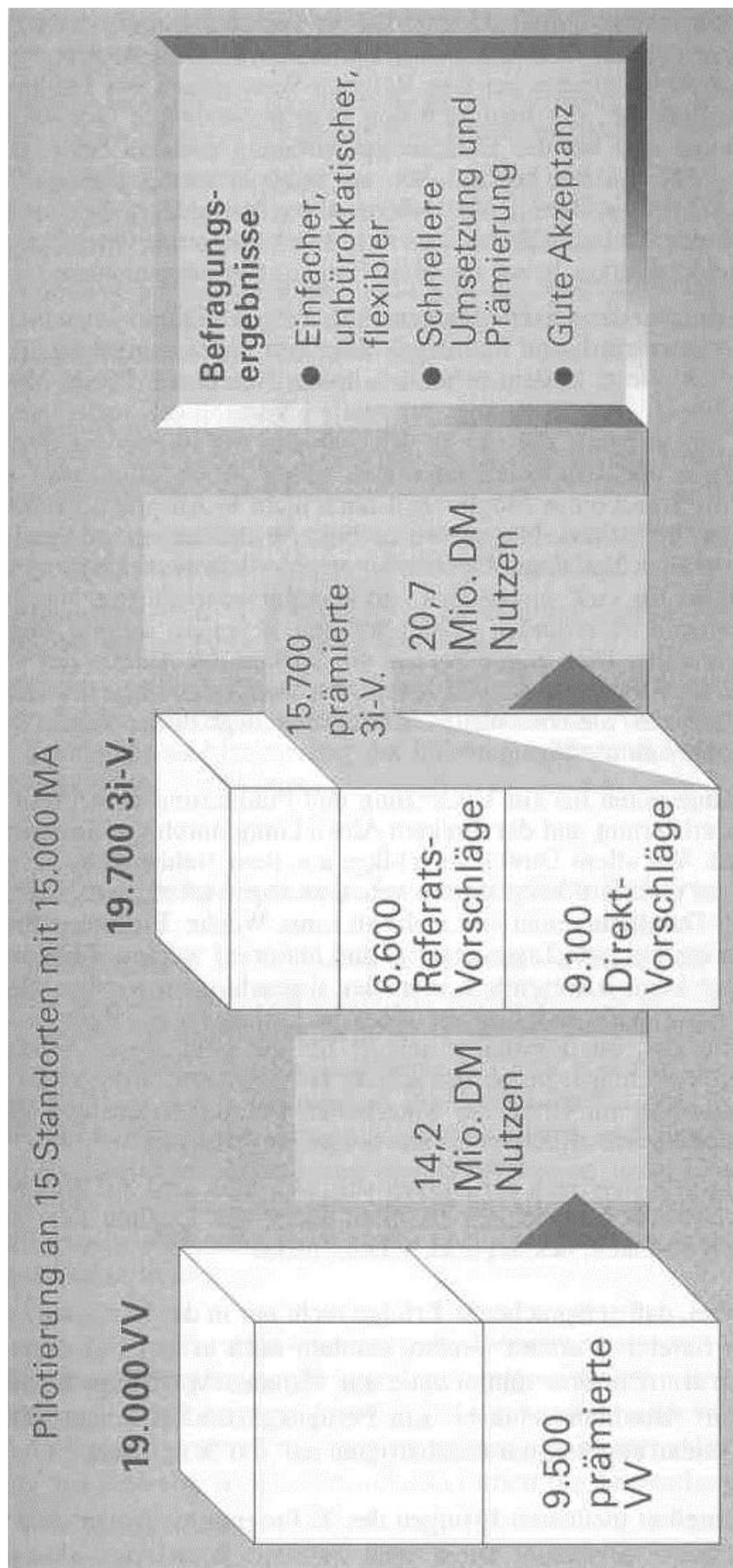


Abbildung 4
Erfolgsbilanz nach 1 Jahr Pilotierung: Erhöhung der prämierten Vorschläge bzw. des Nutzens

Erfreulich ist dabei, daß entsprechende Erfolge nicht nur in der Fertigung und in den fertigungsnahen Bereichen erzielt werden, sondern auch in den Bürobereichen. So werden in einem Bürostandort mittlerweile alle Referats-Vorschläge innerhalb von vier Wochen zum Abschluß gebracht. Ein Fertigungsstandort konnte die Beteiligungsquote bei seinen angestellten Beschäftigten auf 100 % erhöhen.

Neben den unmittelbar meßbaren Erfolgen des 3i-Programms lassen sich wesentliche indirekte Effekte erkennen. Diese sind zwar in ihren Auswirkungen nicht quantifizierbar, dürften jedoch eine wesentliche Grundlage für das weitere Voranbringen der Ideenkultur des Unternehmens darstellen:

- Die einfache und flexible Handhabung im 3i-Programm baut Barrieren vor allem bei Führungskräften und Mitarbeitern im Bürobereich ab.
- Ideenförderung und -coaching als "Chefsache" und die sich daraus ergebende Kommunikation über Verbesserungsbedarf und -möglichkeiten stimuliert das Problembewußtsein und die Kreativität der Mitarbeiter.
- Die subjektive Erfolgserwartung und damit die Motivation der Mitarbeiter, sich am Vorschlagswesen zu beteiligen, steigt durch die erheblich verbesserte Realisierungsquote. Nach einem erfolgreichen Vorschlag ist eine weitere Beteiligung wahrscheinlicher als nach einem abgelehnten.
- Die Kosten-Nutzen-Relation pro prämiertem Vorschlag und damit die Akzeptanz des BVW im Management als effektives Instrument der Unternehmensführung im Management verbessert sich deutlich, da
 - einerseits wesentlich weniger Ablehnungen bearbeitet werden, die zwar Kosten verursachen, aber keinen Nutzen bringen, und
 - andererseits Direkt-Vorschläge in der Bearbeitung erheblich billiger sind (rund 20 % der Kosten eines Referats-Vorschlags).
- Die Entlastung von der Bearbeitung von Routine-Vorschlägen und Ablehnungen ermöglicht den 3i-Referenten wesentlich intensivere Aktivitäten zur Unterstützung, Beratung und Motivierung der Führungskräfte und Mitarbeiter und damit zur Anregung des Ideenklimas.

Das 3i-Programm ist Werkzeug des allgemeinen Kulturwandels

Über die Auswirkungen auf die Ideenkultur hinaus wurden bei der Erprobung des 3i-Programms weitere Effekte beobachtet, die bei der Konzeption des Programms nicht intendiert waren, die jedoch eine weitere Aufwertung des neuen Konzepts als Instrument zur Unterstützung der top-Bewegung mit sich brachten. So schob sich eine Funktion des BVW in den Vordergrund, die in der Literatur zwar häufiger als BVW-Ziel postuliert wird (z.B. Brinkmann & Heidack, 1987), in der betrieblichen Anwendung jedoch selten Berücksichtigung findet: der Beitrag dieses Instruments zur Personal- und Organisationsentwicklung durch Schaffung von Anreizen und Freiräumen zur Verhaltensänderung sowie durch Qualifizierung bzw. "Empowerment" der Organisationsmitglieder.

Ausgangspunkt war die relativ konsequente Umsetzung der top-Prinzipien in den Richtlinien des 3i-Programms. Es war den Verantwortlichen - auch der Arbeitnehmervertretung - dabei durchaus bewußt, daß das neue Regelwerk damit einen Kulturwandel vorwegnimmt und voraussetzt, der vielfach im betrieblichen Umfeld noch nicht oder nur teilweise realisiert wurde. So fordert die Anwendung des Direkt-Vorschlags u.a.

- von den Führungskräften
 - die Wahrnehmung ihrer Coachfunktion, die dem top-Führungsleitbild entspricht,
 - Bereitschaft zu eigenverantwortlichen Entscheidungen und
 - aktives Zugehen auf die Mitarbeiter im persönlichen Gespräch, bei dem auch unangenehme Aspekte wie die Ablehnung eines Vorschlags nicht delegiert werden sollten;
- vom Management Bereitschaft und Konsequenz bei der Delegation von Kompetenz und Verantwortung auf die untersten Organisationsebenen;
- von der Arbeitnehmervertretung Verzicht auf Beteiligung und Kontrolle bei jedem Vorgang;
- von den Mitarbeitern
 - Selbstbewußtsein,
 - Bereitschaft zur mehr Mitverantwortung bei der Ideenumsetzung und
 - Überschreiten von Barrieren gegenüber Führungskräften und (Fach-) Abteilungen.

Von allen Beteiligten fordert das Konzept die Aufgabe des traditionellen Mißtrauens gegenüber den jeweils anderen und des darauf fußenden Bedürfnisses der Absicherung gegen Mißbrauch durch detaillierte Regelung aller nur denkbaren Anwendungs- und Auslegungsmöglichkeiten zugunsten der Entwicklung gegenseitigen Vertrauens.

All diese Aspekte wurden mit dem Beginn der top-Bewegung Mitarbeitern und Führungskräften wiederholt in Form von Folien und programmatischen Erklärungen nahegebracht, haben sich jedoch - bei einem derart differenzierten und komplexen System wie der Siemens AG durchaus verständlich - in den konkreten Ausprägungen der betrieblichen Praxis vielfach noch nicht für die Beschäftigten spürbar niedergeschlagen.

Vor diesem Hintergrund stellt das 3i-Programm für alle Beteiligten einerseits eine Aufforderung, andererseits eine Möglichkeit zur Anwendung und Einübung der top-Verhaltensgrundsätze dar. Das Regelwerk beschreibt für Management, Führungskräfte, Fachverantwortliche und Mitarbeiter für einen konkreten und überschaubaren Bereich bzw. Anwendungsfall die neuen Rollenanforderungen und stellt den Freiraum zu ihrer Umsetzung zur Verfügung. Der gesamte Prozeß zeichnet sich dabei durch relative Transparenz und weitgehende Begrenztheit der Handlungskonsequenzen sowie durch ein unmittelbares Feedback-System aus. Positive Erfahrungen im Rahmen des 3i-Programms dürften die Fähigkeit und Bereitschaft zur Anwendung der entsprechenden Verhaltenselemente (Eigenverantwortung, Dialogbereitschaft, Vertrauen) in anderen betrieblichen Situationen verbessern. Unterstützung und Beratung erfahren die Beteiligten durch den Referenten, dessen neue Rolle wesentlich durch die Begleitung und Moderation dieser Lernprozesse und der dabei auftretenden Konflikte gekennzeichnet ist. Damit bietet das 3i-Programm quasi ein Übungsgelände, das Praxisnähe mit geführtem - weil betreutem - Lernen verbindet.

Die Qualifizierung und auch die Belegung der top-Idee erfuhr darüber hinaus Impulse durch die umfangreichen Maßnahmen, die bei der Pilotierung wie auch bei der Siemens-weiten Einführung zur Information, Befähigung und Motivation der Mitarbeiter, vor allem aber der Referenten und Führungskräfte, in dem Bewußtsein durchgeführt wurden, daß das neue Konzept sowohl Vorbehalte bei vielen Beteiligten als auch Probleme in der praktischen Umsetzung mit sich bringen würde. Da Information, Beratung, Betreuung und Motivation auch weiterhin kontinuierliche Aufgaben des 3i-Referenten sein werden, bietet sich hier auch zukünftig eine günstige Plattform zur Diskussion und Thematisierung der top-Prinzipien über den konkreten Arbeitsalltag hinaus.

Das 3i-Programm als Keimzelle für ein leistungsfähiges Ideenmanagement

Die bisherigen Ergebnisse zeigen zwar, daß man mit dem Konzept grundsätzlich den richtigen Weg eingeschlagen hat. Doch selbstverständlich sind die Erfahrungen mit dem 3i-Programm nicht nur positiv:

- Bei weitem noch nicht alle Führungskräfte nehmen ihre neue Rolle als Coach der Ideen ihrer Mitarbeiter wahr.
- Das Führungsklima bietet noch nicht überall die Basis für die mündliche Ideeneinreichung auf dem direkten Weg.
- Die Bearbeitungsprozesse sind häufig noch nicht so stark wie möglich von bürokratischem Ballast befreit.
- Die Schriftform wird teilweise noch dem persönlichen Gespräch vorgezogen.
- Verbesserungsvorschläge und Mitarbeiter-Initiativen haben in der Praxis auch weiterhin häufig relativ geringe Priorität. [Das in diesem Zusammenhang häufig genannte Motto „(Tages-) Geschäft geht vor“ läßt vor meinem inneren Auge immer das Bild eines Radfahrers entstehen, der schwitzend neben seinem Fahrrad herrennt, weil er nie Zeit findet aufzusteigen.]
- Viele Mitarbeiter und Führungskräfte begrüßen zwar die Vereinfachung und Verbesserung des 3i-Programms, setzen dies jedoch nicht in eine Beteiligung um. Trotz steigender Vorschlagszahlen konnten noch immer nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte mobilisiert werden.
- Insbesondere im Bürobereich erhöht sich die Beteiligung am 3i-Programm nur langsam. Wesentliche Gründe dafür sind unter anderem die weiterhin bestehende Auffassung bei vielen vor allem höher qualifizierten Angestellten, daß Verbesserungen und kreative Problemlösungen auch über den eigenen Arbeitsplatz hinaus zu ihrer Arbeitsaufgabe gehören, sowie die im Vergleich zum Fertigungsbereich geringere Transparenz und Standardisierung bei gleichzeitig höherer Komplexität vieler Arbeitsprozesse außerhalb der Fertigung.
- Nicht gelöst durch die Einführung des 3i-Programms ist auch die bei jeder Mitarbeiteridee neu zu beantwortende Frage, wann ein Vorschlag über die Erfüllung des konkreten Arbeitsauftrages hinausgeht, also prämierungsfähig ist. Die restriktive Auslegung vieler Führungskräfte - auch hier wieder vor allem im Büro - hält viele Mitarbeiter von der Einreichung von Vorschlägen ab.

- Insgesamt wird zwar allgemein eine deutliche Ergebnisverbesserung bei den umgesetzten Vorschlägen und beim wirtschaftlichen Nutzen ausgewiesen. Die Fortschritte sind - angesichts der oben genannten Probleme ist das wohl auch nicht erstaunlich - jedoch nicht so beachtlich, daß man in diesem Zusammenhang von dem Erreichen des angestrebten "Quantensprungs" (alle Mitarbeiter machen mehrmals jährlich Vorschläge) reden könnte. Mit anderen Worten: Die vermuteten beträchtlichen Kreativitäts- und Initiativpotentiale wurden auch mit dem 3i-Programm nicht schlagartig erschlossen.
- Diese Liste, die sicherlich nicht vollständig ist, macht deutlich, daß es nicht allein ausreicht, lediglich das BVW-System zu überarbeiten und zu verbessern. Verändert werden müssen die Einstellungen und das Verhalten der Beteiligten. Und das geht nicht durch Verordnung, sondern ist ein langwieriger Prozeß. Das BVW bzw. das 3i-Programm kann diesen Prozeß zwar fördern und unterstützen, ist aber in seiner Wirkung grundsätzlich abhängig von den Einflüssen aus seiner Systemumwelt, mit der es sich in Wechselbeziehung befindet. Die bekannten Einflußfaktoren aus dem betrieblichen Umfeld (wie Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Führungskultur, Ziel-, Leistungsbeurteilungs-, Entgelt- oder Anreizsysteme; siehe z.B. Heidack & Brinkmann, 1987; Meißner, 1989) auf das BVW sind durch das neue Konzept nicht außer Kraft gesetzt. Tatsächlich läßt sich beobachten, daß die Vorbehalte gegen das 3i-Programm um so geringer sind bzw. daß die Akzeptanz und der Erfolg des 3i-Programms um so größer ist, je stärker die Organisationsstruktur und -kultur bereits durch die top-Bewegung geprägt ist. Die größten Probleme der Umsetzung des Programms bestehen in Standorten oder Abteilungen, in deren noch konventioneller Prägung das 3i-Programm gleichsam einen Fremdkörper darstellt. Insofern kann man - allerdings mit aller Vorsicht - die Akzeptanz und Anwendung des Direkt-Vorschlagsweges als Indikator für den Stand des Kulturwandels in einem Standort oder einer Abteilung heranziehen.

Es ist zu erwarten, daß sich viele der oben genannten Probleme, die auf Informationsdefizite oder auf Unsicherheit gegenüber dem neuen Instrument zurückzuführen sind, durch kontinuierliche intensive Informations- und Beratungsleistungen lösen werden. Deutliche Verbesserungen sind auch durch das Fortschreiten des Kulturwandels in allen Bereichen und Standorten zu erwarten, das eine immer stärkere Angleichung des 3i-Programms und seines betrieblichen Umfelds nach sich ziehen wird.

Insgesamt zeigen die Erfahrungen, daß in einem Unternehmen wie der Siemens AG, dessen Mitarbeiter in der Mehrzahl Angestellte sind und bei dem der Anteil der klassischen Fertigung immer weiter zurückgeht, die zukünftige Herausforderung vor allem in den Verwaltungs-, Vertriebs- und Entwicklungsbereichen liegt. Es ist zwar absehbar, daß bei konsequenter Anwendung des 3i-Programms auch hier Erfolge erzielt werden können, dennoch scheint es zweifelhaft, ob es ausreichend - und für die Kultur sinnvoll - ist, die im Fertigungsbereich gewachsenen und bewährten BVW-Elemente einfach auf die übrigen Unternehmensbereiche zu übertragen.

Die Verlagerung des Fokus vom Fertigungs- auf den Bürobereich macht einige grundsätzliche Probleme des BVW deutlich und stellt gleichzeitig die Frage in den Raum, ob der Paradigmenwandel im BVW nicht noch wesentlich weiter gehen muß als beim 3i-Programm, damit dieses Instrument nicht nur die für den zukünftigen Unternehmenserfolg erforderliche Ideenbasis gewährleisten, sondern auch qualitativ den Anforderungen zukünftiger Unternehmensmodelle entsprechen kann:

- Kreativität, Problemlösungen und Initiativen sollen zu einer Grundleistung im Unternehmen werden. Wie sollen sie jedoch selbstverständliche Elemente des betrieblichen Alltags werden, wenn in den Köpfen von Mitarbeitern und Führungskräften immer noch zwischen dem Arbeitsauftrag als Pflicht und der Verbesserungsidee als Kür unterschieden wird?
- Die Differenzierung zwischen Arbeitsaufgabe und dem Vorschlag als Zusatzleistung steht nicht nur im Widerspruch zu einem nicht teilbaren Leistungsverständnis, bei dem Initiative und Kreativität immanenter Bestandteil der Arbeitsaufgabe sind, sondern lenkt in der Praxis die Aufmerksamkeit der Beteiligten auch immer wieder vom Inhalt der Idee und ihrer Umsetzung zur Diskussion über die Prämie ab. Es kommt nicht selten vor, daß Vorschläge, von denen Mitarbeiter meinen, daß sie nicht prämierungsfähig sind, von den Mitarbeitern gar nicht erst weiterverfolgt werden.
- Studien und Diskussionen im Bürobereich geben Anlaß zu der Vermutung, daß hier kleinere Geldprämien vielfach nicht die aus der Fertigung bekannten Motivationswirkungen zeigen. Gerade qualifizierte Mitarbeiter nehmen häufig nicht am BVW teil, weil sie das Entwickeln von Verbesserungsideen auch über ihren Arbeitsplatz hinaus als Bestandteil ihrer Arbeitsaufgabe begreifen. Macht es vor dem angestrebten Mitarbeiterbild des "Mitunternehmers" wirklich Sinn, diese Mitarbeiter, die man vielfach im Büro findet, dahingehend umzuerziehen, daß sie es zukünftig für normal halten, sich für ihre Ideen zusätzlich bezahlen zu lassen?

- Sind materielle individuelle Prämien noch zielführend im Hinblick auf die notwendige Entwicklung von Identifikation mit der Arbeitsgruppe oder dem Unternehmen?
- Macht es in einer "lernenden Organisation" überhaupt noch Sinn, Mitarbeitern Ideen extra abzukaufen? Oder gibt es nicht in Form von Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Incentive-, Entgelt- und Personalentwicklungssystemen oder anderen kreativen Anreizsystemen effektivere Ansätze zur Anregung von Mitarbeiter-Initiativen?
- Und schließlich: Wie erreicht man in einem so großen und heterogenen System wie der Siemens AG, daß gute Ideen bundes- oder sogar weltweit überall dorthin transportiert werden, wo sie benötigt werden?

Ein Unternehmen, das einen Quantensprung in seiner Ideenkultur erreichen will, kann sich darüber hinaus nicht damit begnügen, auf Ideen zu warten, die mehr oder weniger unsystematisch und zufällig von den Mitarbeitern entwickelt werden. Gerade im Bürobereich reicht die bloße Aufforderung zur Verbesserung - ob mit oder ohne finanziellen Anreiz - vielfach nicht aus, die dortigen Ideenpotentiale zu erschließen.² Damit rückt der Ideenprozeß in seiner Gesamtheit in den Mittelpunkt der Betrachtung. Eine Idee, verstanden als kreativer Problemlösungsprozeß, durchläuft verschiedene Phasen von ihrer Entstehung bis zu ihrer Realisierung. In einer vereinfachten Betrachtung kann man z.B. vier Phasen unterscheiden:

- Erkennen eines Problems bzw. Lösungsbedarfs,
- Problemlösung,
- Lösungsumsetzung,
- Lösungsdiffusion, -verbreitung.³

Bei jeder dieser Phasen, die überlappend und iterativ sein können, kann der Prozeß gestört oder abgebrochen werden. Nur eine Idee, die alle Phasen durchläuft, kann jedoch als erfolgreich betrachtet werden.

² Eine dazu durchgeführte Studie in der Siemens AG zeigt, daß neben geringer Transparenz und Standardisierung der Arbeitsprozesse oft banale Dinge, wie fehlende Zeitfenster, Barrieren für die Mobilisierung von Mitarbeiterinitiativen bilden. Ein weiteres Hemmnis ist, daß von vielen Problemen bzw. Problemlösungen im Büro mehrere Beschäftigte, oft sogar mehrere Abteilungen betroffen sind, solche Gruppeninitiativen jedoch schwieriger zu implementieren sind als Einzelaktivitäten.

³ Zu den Phasen von kreativen Problemlösungsprozessen und ihren Einflußfaktoren siehe Meißner (1989) sowie Schlicksupp (1977).

Das BVW und auch das 3i-Programm bieten konkrete Regelungen primär für die Lösungs- umsetzung an. Bei den vor- und nachgelagerten Phasen setzt man vielfach auf Appelle und die allgemeine Motivationswirkung von Prämien und Aktionen. Auch diese Prozeßschritte reagieren jedoch sensibel auf störende Einflüsse aus dem betrieblichen Umfeld. Die Zukunft erfordert indes ein umfassendes Ideenmanagement, bei dem systematisch der gesamte Ideenprozeß vom Erkennen eines Problemlösungsbedarfs bis hin zur unternehmensweiten zielgerichteten Verbreitung der umgesetzten Idee überall dorthin, wo sie von Interesse ist, gestaltet und gesteuert wird. Das 3i-Programm kann hierfür als wichtige Keimzelle betrachtet werden. In der betrieblichen Praxis stehen jedoch einerseits in Form von Problemlösungs- und Kreativitätstechniken und unterschiedlichsten Formen von Gruppenarbeit bereits Werkzeuge zur Ideengenerierung zur Verfügung, die sich immer noch weiter entwickeln. Andererseits erweitern sich durch die Entwicklung von Datenbanken und Intranet die zukünftigen Möglichkeiten des Informations- und Wissensmanagements. Während heute diese unterschiedlichen Werkzeuge noch vielfach isoliert voneinander eingesetzt und weiterentwickelt werden, wird es die Aufgabe eines leistungsfähigen Ideenmanagements sein, durch ihre Koordination und Verknüpfung die größtmöglichen Synergieeffekte bei der Mobilisierung und Ausschöpfung des Ideenpotentials zu erzielen.⁴

Die Siemens AG hat als ersten Schritt in dieser Richtung 1997 im Rahmen einer Zukunftskonferenz⁵ bereits einen Entwurf zum Ideenmanagement des Unternehmens im Jahre 2005 erarbeitet und damit einen wichtigen Grundstein für die Weiterentwicklung des 3i-Programms zu einem umfassenden Instrument zur Forderung der Ideenkultur gelegt. Die Ergebnisse der Konferenz zeigen, daß die Veränderungsprozesse, die für das BVW eingeleitet wurden und für die das 3i-Programm ein Beispiel darstellt, erst am Anfang stehen und noch lange nicht abgeschlossen sein werden.

⁴ Überlegungen und Ansätze zur Weiterentwicklung des BVW zu einem Ideenmanagement-Instrument werden z.B. bei Heidack und Brinkmann (1987), Jacobi (1995), Grause (1996), Sander (1997) und Thom (1996) dargestellt.

⁵ Zur Methode der Zukunftskonferenz, die im übrigen selbst ein Beispiel für die Möglichkeiten zur Aktivierung des Ideenpotentials in großen Gruppen darstellt, siehe Zur Bonsen (1994).

Literatur

Bessoth, R. (1975)

Leistungsfähigkeit des Betrieblichen Vorschlagswesens. Göttingen: Schwartz

Brinkmann, E.P. & Heidack, C. (1987)

Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement. Band I: Mehr Innovationen durch Verbesserungsvorschläge. Freiburg/Breisgau: Haufe

Ganz, D. (1962)

Verbesserungsvorschläge im Betrieb. Eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben. *Unveröffentl. Dissertation*, Universität Mannheim

Heidack, C. & Brinkmann, E.P. (1987)

Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement. Band 2: *Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität*. Freiburg/Breisgau: Haufe

Hentze, J. (1986)

Personalwirtschaftslehre 2 (3. Aufl.). Bern: Haupt

Jacobi, J.-M. (1995)

Kontinuierlich verbessern: Das Betriebliche Vorschlagswesen im Qualitätsmanagement. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag

Krause, R. (1996)

Unternehmensressource Kreativität: Trends im Vorschlagswesen, erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software. Köln: Bachem

Losse, K.H. & Thom, N. (1977)

Das Betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument. Eine empirische Überprüfung seiner Effizienzdeterminanten. Frankfurt/M: Lang

Meißner, W. (1989)

Innovation und Organisation. Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Ortlieb, P. (1993)

Qualitätsmanagement und betriebliches Anreizsystem. Pfaffenweiler: Centaurus

Sander, B. (1997)

Ein Wake-up Call für Ideenmanager: Die Wandlung einer erprobten Geschäftsstrategie. Denkmusterwechsel im Vorschlagswesen. Schorndorf: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.

Schlicksupp, H. (1977)

Kreative Ideenfindung in der Unternehmung: Methoden und Modelle. Berlin: de Gruyter

Thom, N. (1996)

Betriebliches Vorschlagswesen: Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements. Bern: Lang

Zur Bonsen, M. (1994)

Führen mit Visionen: Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden: Gabler

**Bisher erschienene Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie
an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg**

- Heft 1/1998 Faßmann, H.: Das Abbrecherproblem – die Probleme der Abbrecher. Zum Abbruch der Erst-ausbildung in Berufsbildungswerken (17 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 2/1998 Funk, W.: Determinants of Verbal Aggression, Physical Violence, and Vandalism in Schools. Results from the „Nuremberg Pupils Survey 1994: Violence in Schools“ (15 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 3/1998 Faßmann, H.: Ein Instrument zur Früherkennung und Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen in Berufsbildungswerken – Anliegen, Struktur, Handhabung und Erprobungsergebnisse (20 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 4/1998 Funk, W.: Violence in German Schools: Perceptions and Reality, Safety policies (15 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 5/1998 Faßmann, H.: Abbrecherproblematik und Prävention von Ausbildungsabbrüchen (18 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 1/1999 Faßmann, H.; Reiprich, S.; Steger, R.: Konzept der BAR-Modellinitiative „RE-Glonale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)“ und erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung (13 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 2/1999 Reith, M.: Das 3i-Programm der Siemens AG: Instrument des Kulturwandels und Keimzelle für ein leistungsfähiges Ideenmanagement (28 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 3/1999 Oertel, M.: Zentrale Ergebnisse einer Erfassung des Leistungsangebotes von Krebsberatungsstellen auf der Grundlage des "Anforderungsprofils für Krebsberatungsstellen – Bedarf, Aufgaben, Finanzierung" (13 Seiten, Schutzgebühr €5,-)
- Heft 1/2000 Faßmann, H.: REGINE und MobilIS im Spannungsfeld zwischen allgemeinen und besonderen Leistungen (16 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 2/2000 Funk, W.: Verbal Aggression, Physical Violence, and Vandalism in Schools. Its Determinants and Future Perspectives of Research and Prevention (21 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 3/2000 Funk W.: Violence in German Schools: The Current Situation (16 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 4/2000 Faßmann, H.: Aufgaben und Zielsetzung eines Case Managements in der Rehabilitation (26 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 5/2000 Funk, W.: Gewalt in der Schule. Determinanten und Perspektiven zukünftiger Forschung (35 Seiten, Schutzgebühr €7,--)
- Heft 6/2000 Faßmann, H.; Steger, R.: REGINE – Ein neues Lernortkonzept zur Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher – Erste Erfahrungen und Folgerungen (7 Seiten, Schutzgebühr €5,--)
- Heft 7/2000 Funk, W.: Sicherheitsempfinden in Nürnberg. Zusammenfassung wichtiger

-
- Ergebnisse einer Bürgerbefragung im Jahr 1999 im Einzugsgebiet der Polizeiinspektion Nürnberg-West (24 Seiten, Schutzgebühr €5,-)
- Heft 8/2000 Funk, W.: Der Einfluß unterschiedlicher Sozialkontexte auf die Gewalt an Schulen. Ergebnisse der Nürnberger Schüler Studie 1994 (29 Seiten, Schutzgebühr €5,-)
- Heft 1/2001 Funk, W.: Violence in German schools. Its determinants and its prevention in the scope of community crime prevention schemes (24 Seiten, Schutzgebühr €5,-)
- Heft 2/2001 Faßmann, H.: Soziale Konflikte in der rehabilitationswissenschaftlichen Evaluationspraxis – Ursachen, Prävention und Management. (31 Seiten, Schutzgebühr €5,-)
- Heft 3/2001 Stamm, M.: Evaluation von Verkehrsräumen durch ein Semantisches Differential. (163 Seiten, Schutzgebühr €17,-)
- Heft 1/2002 Faßmann, H.: Probleme der Umsetzung des Postulats „*So normal wie möglich – so speziell wie erforderlich!*“ am Beispiel erster Ergebnisse des Modellprojekts „REGlonale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)“. (35 Seiten, Schutzgebühr €5,-)
- Heft 2/2002 Funk, W.; Wiedemann, A.: Sicherheit von Kindern im Straßenverkehr. Eine kritische Sichtung der Maßnahmenlandschaft (29 Seiten, Schutzgebühr €5,-)