

Tobias Nukel

Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum integrativen Ideenmanagement

Analyse - Organisation - Training

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Adolf Vukovkh

DeutscherUniversitätsVerlag

GABLER • VIEWEG • WESTDEUTSCHEVERLAG

Inhaltsverzeichnis

1 Theoretische Grundlagen	1
1.1 Einführung	1
1.2 Bezugsrahmen: Die vorherrschende Lage	3
1.3 Definition: Betriebliches Vorschlagswesen	4
1.4 Historische Entwicklung	4
1.4.1 Die Entwicklung in der deutschen Automobilindustrie	9
1.4.1.1 Die Entwicklung bei der BMW AG	9
1.4.1.2 Die Entwicklung bei der AUDI AG	9
1.4.2 Spezielle Anforderungen an das BWV im Automobilbau	10
1.4.3 Betriebliches Vorschlagswesen in Japan	10
•1.4.4 Das europäische Vorgesetztenmodell	12
1.5 Beschreibung des Betrieblichen Vorschlagswesens	14
1.5.1 Übliche Abläufe des Betrieblichen Vorschlagswesens	14
1.5.2 Rechtliche Aspekte	17
1.5.3 Folgen der rechtlichen Einengung für die Innovationskultur	18
1.5.4 Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens	19
1.6 Der sinngebende Rahmen: vom globalen zum interpersonalen	21
1.7 Psychologische Aspekte des Betrieblichen Vorschlagswesens	22
1.7.1 Motivation	23
1.7.2 Kreativität	27
1.7.2.1 Arbeitsdefinition	28
1.7.2.2 Person, Prozeß, Produkt	30
1.7.2.2.1 Die kreative Person	30
1.7.2.2.2 Der kreative Prozeß	31
1.7.2.2.3 Die kreative Situation	34
1.7.2.2.4 Das kreative Unternehmen	36
1.8 Firmenintern: Der Geschäftsbericht	38
1.8.1 Die „Natur“ von Geschäftsberichten	38
1.8.2 Hinweise zur Analyse der Geschäftsberichte	40
1.9 Abteilungsintern: Führung	44
1.9.1 Definition der Führung	44
1.9.2 Führungsmodelle	45
1.9.3 Kreativitätsfördernde Führung	46
1.9.4 Historische Entwicklung der Führungstheorien	46
1.9.5 Perspektivische Führungstheorie	47
1.9.5.1 Grundlagen der perspektivischen Führung	47
1.9.5.2 Hypothesen der perspektivischen Führung	48
1.9.5.3 Interpersonaler Perspektivenwechsel	49
1.9.5.4 Antizipatorische Perspektive	50

1.10 Interpersonal: Kommunikation	51
1.10.1 Kommunikationstraining	53
1.10.1.1 Historische Bezüge	53
1.10.1.2 Innerbetriebliche Qualifikation	54
1.10.1.3 Innovation und Qualifikation	55
1.10.1.4 Rahmenbedingungen der Verhaltensänderungen	55
1.10.1.5 Systemisches Wissen	57
1.10.2 Trainingsziele	58
1.10.2.1 Digitale Elemente der Kommunikation	59
1.10.2.2 Analoge Elemente der Kommunikation	60
1.10.2.3 Critical Incidents Technik	60
1.11 Infrastruktur	62
1.12 Zusammenfassung	62
2 Fragestellungen	63
2.1 Firmenintern	63
2.2 Abteilungsintern	64
2.3 Interpersonal	64
2.4 Infrastruktur	65
3 Methodische Herangehensweise	67
3.1 Firmenintern: Geschäftsberichtsanalyse	67
3.1.1 Untersuchungsmaterial	67
3.1.2 Textanalyse	69
3.1.2.1 Methodenübersicht	69
3.1.2.1.1 3-Stufiger Ansatz nach Mayring	69
3.1.2.1.2 Pragmatische versus hermeneutische Textanalyse	70
3.1.2.1.3 Computeranalyse	71
3.1.2.1.4 Die quantitative Inhaltsanalyse	71
3.1.2.2 Gütekriterien	73
3.1.3 Durchführung der Untersuchung	75
3.1.4 Auswertung	76
3.2 Abteilungsintern: Führungsqualität	76
3.2.1 Durchführung der Untersuchung	76
3.2.1.1 Die Identifikation der Untersuchungsgruppe	76
3.2.1.1.1 Auffälligkeit der Einreicherquote	78
3.2.1.1.2 Vergleichbarkeit bezüglich des Alters	80
3.2.1.1.3 Vergleichbarkeit bezüglich der Ausbildung	81
3.2.2 Der Fragebogen	81
3.2.2.1 Teil I des Fragebogens	81
3.2.2.1.1 Der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung	81
3.2.2.2 Teil II des Fragebogens	83
3.2.2.2.1 Die Benutzerführung	84
3.2.2.2.2 Einreicherbereich	85
3.2.2.2.3 Nicht-Einreicher Bereich	85

3.2.2.3 Soziodemographische Angaben	86
3.2.3 Auswertung	86
3.3 Interpersonal: Kommunikation	86
3.3.1 Meisterinterviews	87
3.3.1.1 Interviewmethodik	87
3.3.1.1.1 Interviewpartner	88
3.3.1.1.2 Interviewtechnik	89
3.3.1.1.3 Interviewdurchführung	91
3.3.1.1.4 Interviewauswertung	92
3.3.1.2 Fragebogen Meister	92
3.3.1.2.1 Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung als Selbstbeurteilungsinstrument	92
3.3.1.2.2 Meisterfragebogen Teil II	93
3.3.2 Mitarbeitererfahrungen	93
3.3.2.1 Die teilnehmende Beobachtung	94
3.3.2.2 Die Rolle des Beobachters	94
3.3.2.3 Durchführung der teilnehmenden Beobachtung	95
3.4 Infrastruktur: Systemoptimierung	95
3.4.1 Erhebung der Rollen der Beteiligten	96
3.4.2 Experten-Workshop	96
3.4.3 Bewertungsmatrix	97
3.5 Interpersonal: Kommunikative Qualifikation	98
3.5.1 Zielgruppe: Mitarbeiter	98
3.5.2 Zielgruppe Meister	99
3.5.3 Trainingsaufbau	100
3.6 Zusammenfassung	103
4 Ergebnisse	105
4.1 Firmenintern: Ergebnisse Geschäftsberichtsanalyse	105
4.1.1 Themenanalyse	105
4.1.2 Quantitative Inhaltsanalyse	107
4.1.3 Narrative Zusammenfassungen der Geschäftsberichte	111
4.1.3.1 Geschäftsberichte der Audi AG	111
4.1.3.2 Geschäftsberichte der BMW AG	112
4.1.3.3 Geschäftsberichte der Ford Werke AG	113
4.1.3.4 Geschäftsberichte der Mercedes-Benz AG	115
4.1.3.5 Geschäftsberichte der Adam Opel AG	117
4.1.3.6 Geschäftsberichte der Porsche AG	118
4.1.3.7 Geschäftsberichte der Volkswagen AG	119
4.1.4 Zusammenfassung firmenintern	120
4.2 Infrastruktur: Benchmarking der Systeme	121
4.3 Abteilungsintern: Ergebnisse Aufwärtsbeurteilung	127
4.3.1 Repräsentativität der Versuchspersonen	127
4.3.1.1 Hinsichtlich Alter	127
4.3.1.2 Hinsichtlich der Ausbildung	127

4.3.2 Ergebnisse des Fragebogens Teil I	128
4.3.3 Ergebnisse des Fragebogens Teil II	130
4.3.3.1 Ergebnisse der Einzelitems	130
4.3.3.2 Ergebnisse Kommentarbereich	143
4.3.3.3 Korrelationen	143
4.4 Interpersonal: Ergebnisse der Meisterbefragungen	144
4.4.1 Allgemeine Fragen zum Verbesserungswesen	144
4.4.2 Motivationserwartung	146
4.4.3 Vermutete Hygienefaktoren	147
4.4.4 Systemeinschätzung	149
4.4.4.1 Meistersicht des Ideenmotors	149
4.4.4.2 Sollzustand des Vorschlagswesens	150
4.4.4.3 Meisterrolle im Innovationsprozeß	152
4.4.4.4 Zusammenfassung	153
4.4.5 Kommunikationsumfeld	153
4.4.5.1 Zeitverhältnisse	153
4.4.5.2 Raumverhältnisse	154
4.4.5.3 Kommentare zur Infrastruktur	155
4.4.6 Kommunikationsverhalten	156
4.4.6.1 Annahmegespräche	156
4.4.6.2 Ablehnungsgespräch	157
4.4.6.3 Ablehnung berechenbarer Verbesserungsvorschläge	157
4.4.6.4 Ablehnung nicht-berechenbarer Verbesserungsvorschläge	157
4.4.6.5 Prämiengespräch	158
4.4.6.6 Zwischengespräche	158
4.4.6.7 Einspruchsgespräch	159
4.4.6.8 Anregungsgespräche	159
4.4.6.9 Sonderfälle	159
4.4.7 Lerninhalte für spezifisches Kommunikationstraining	160
4.4.8 Interpersonal: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung	160
4.5 Infrastruktur: Systeme des Betrieblichen Vorschlagswesens	161
4.5.1 Prozeßbeteiligte und deren Rollen und Beziehungen	161
4.5.1.1 Die Gutachter	162
4.5.1.2 Das Betriebliche Vorschlagswesen	163
4.5.1.3 Der Betriebsrat	163
4.5.1.4 Der Vorgesetzte	164
4.5.1.5 Die Einreicher	164
4.5.2 Ist-Situations-Erhebung der Infrastruktur	165
4.5.2.1 Bewertungsmatrix	165
4.5.2.2 Modifizierter Ablauf	169
5 Diskussion der Ergebnisse und pragmatische Vorschläge	173
5.1 Firmenintern	173
5.1.1 Branchenspezifische Issues	173
5.1.2 Wirkungsmodell von Geschäftsberichten	175
5.2 Abteilungintern	176

5.2.1 Führung	176
5.2.2 Offenheit und Vertrauen	178
5.2.3 Motivation	179
5.3 Interpersonal: Kommunikationserfordernisse	181
5.3.1 Anregungsgespräche	181
5.3.2 Formulierungsgespräch	182
5.3.3 Einreichungsgespräch	182
5.3.4 Zwischengespräch	183
5.3.5 Ablehnungsgespräch	183
5.3.6 Prämien-gespräch	184
5.3.7 Trainingsmaterial	184
5.4 Infrastruktur	185
5.4.1 Best Practice	185
5.4.2 Formulare	186
5.4.3 Wissen	186
5.4.4 Ideenfindung	187
5.4.5 Bewertungssysteme	187
5.4.6 Einspruch	188
5.4.7 Werbung	189
5.4.8 Profit Center Organisation	189
5.4.9 Profit-Center-Varianten	191
5.5 Perspektiven zum Thema Betriebliches Vorschlagswesen	193
5.6 Weitergehende Forschungsfragen	193
5.7 Ausblick	195
6 Fragebogen Mitarbeiter	196
7 Fragebogen Meister	203
8 Interviewleitfaden für Interviews mit Meistern	206
9 Auswertung der Aufwärtsbeurteilung nach FWB Dimensionen	207
9.1 Dimension F	209
9.2 Dimension F/A	210
9.3 Dimension A	210
9.4 Dimension M	211
9.5 Dimension K	212
10 Trainingsmaterial	213
10.1 Sensibilisierungsphase	214
10.2 Anleitung zur Bearbeitung	216
10.3 Situationsdarstellung	217
10.3.1 Die Mitwirkenden	217

10.3.2 Situation vor Ort:	217
10.4 Situationen für den Meister	218
10.4.1 Situation: Die Pause	218
10.4.2 Situation: Anregung	219
10.4.3 Situation: Problembewußtsein	220
10.4.4 Situation: Kleine Fische	221
10.4.5 Situation: Wie lange denn noch?	222
10.4.6 Situation: Prozeßtransparenz	223
10.4.7 Situation: Formulierungshilfe	224
10.4.8 Situation: Einspruch gegen Übermacht	225
10.4.9 Situation: Das Schmierblatt	226
10.4.10 Situation: Die negative Beurteilung	227
10.4.11 Situation: Der Umschlag	228
10.4.12 Situation: Die tolle Idee	229
10.4.13 Situation: Weltfremd	230
10.4.14 Situation: Karriere	231
10.4.15 Situation: Gesichtsverlust	232
10.5 Situationen für den Vorgesetzten	233
10.5.1 Situation vor Ort	233
10.5.2 Situation: Autoritäre Führung	234
10.5.3 Situation: Kreativität steigern	235
10.5.4 Situation: Anspruchsniveau	236
10.5.5 Situation: Besprechung	237
10.5.6 Situation: Entwicklung	238
10.5.7 Situation: Star	239
10.5.8 Situation: Public Relations	240
10.6 Situationen für den Gutachter	241
10.6.1 Situation: Bürokratie	241
10.6.2 Situation: Prämienforderung	242
10.6.3 Situation: Umgangene Meister	243
10.7 Rollenspiele	244
10.7.1 Rollenspiel: Formulierungsschwierigkeiten	245
10.7.2 Rollenspiel: Vorschlagsrückgabe	246
10.7.3 Rollenspiel: Anregung	247
10.7.4 Merksätze:	248
11 Literaturverzeichnis	249
12 Abkürzungsverzeichnis	267
13 Abbildungsverzeichnis	268
14 Tabellenverzeichnis	271