

# Hohe Mindestprämien: ein Eigentor

Auf den ersten Blick großzügig, in Wirklichkeit kontrapunktiv



**Mindestprämien in Größenordnungen zwischen 50 und 100 Euro sind heutzutage keine Seltenheit.**

**Das Ideenmanagement will sich schließlich nicht lumpen lassen. Zumal die Bearbeitung eines Verbesserungsvorschlags ohnehin Zeit und damit Geld kostet. Da kommt es auf ein paar Euro mehr auch nicht mehr an.**

**Wenn das Ideenmanagement der Firma hunderttausende Euro pro Jahr einbringt, muss man bei den Prämien nicht jeden Euro einzeln umdrehen.**

**Mit diesen auf den ersten Blick durchaus plausiblen Überlegungen schießen Sie sich jedoch leider ein Eigentor. Wie Sie in diesem Fachbericht sehen werden, vielleicht sogar zwei.**

**Dies zeigt der folgende Fall mitten aus der Praxis.**

In der BVW-Betriebsvereinbarung der XY-GmbH steht unter anderem:

...  
§ 2 Verbesserungsvorschlag  
Ein Verbesserungsvorschlag ist die Anregung eines gegenüber einem bisherigen Zustand möglicherweise vorteilhafteren Zustands.  
...  
§ 9 Prämien  
Angenommene Verbesserungsvorschläge, die über den mit dem vereinbarten Entgelt abgegoltenen Aufgabenbereich hinausgehende Sonderleistungen sind, werden mit folgenden Verfahren prämiert:  
...  
Die Mindestprämie beträgt 100 Euro.  
...

Andrea Hase ist bei der XY-GmbH in der Buchhaltung beschäftigt und schlägt vor:

**Türstopper**  
Ich möchte für die Tür zu meinem Büro einen Türstopper vorschlagen. Es kommt nämlich immer wieder vor, dass Kollegen meine Tür so heftig aufstoßen, dass inzwischen bereits die Tapete leicht beschädigt ist.  
Ich fürchte, dass irgendwann die Wand, die in Trockenleichtbauweise erstellt wurde, einstürzt und ich unter den Trümmern des in Folge insgesamt zusammenbrechenden Bürogebäudes zusammen mit allen anderen Kollegen lebendig begraben werde.  
In anderen Büros ist in ähnlichen Fällen manchmal ein Türstopper vorhanden, manchmal nicht.  
In einem Baumarkt habe ich mich erkundigt, dass ein guter Türstopper, der ohne Bohrung verklebt werden kann, 2 Euro kostet. Ich habe so einen Türstopper gekauft und lege ihn diesem Vorschlag bei. Leider bin ich nicht befugt, einen Türstopper einfach selber auf den Teppichboden zu kleben.

Es geht mir weder darum, die 2 Euro zurückerstattet zu bekommen, noch um eine Prämie, die man meines Wissens für Verbesserungsvorschläge bekommen kann.

Ich möchte einfach nur, dass dieser Türstopper zu meiner und aller Sicherheit angebracht werden darf.

Mein Chef ist immer nur in Besprechungen, er ist für so etwas nicht ansprechbar und das kann ich auch irgendwo verstehen. Da bleibt mir nur noch das BVW. Bitte helfen Sie mir, ich habe große Angst.

## Diese BV ist (fast) perfekt

Wie ist dieser Fall zu entscheiden? Zunächst zur Betriebsvereinbarung (BV) der XY-GmbH:

In § 2 wird richtiger Weise „jede Anregung eines gegenüber einem bisherigen Zustand möglicherweise vorteilhafteren Zustands“ als Verbesserungsvorschlag definiert. Das ist vollkommen korrekt.<sup>1)</sup>

§ 9 der BV besagt ganz zu Recht: Nicht jeder Verbesserungsvorschlag wird prämiert. Nur „angenommene Verbesserungsvorschläge, die über den mit dem vereinbarten Entgelt abgegoltenen Aufgabenbereich hinausgehende Sonderleistungen sind“, werden prämiert. Mit einem Verfahren das hier nicht näher zu Diskussion steht, aber auf alle Fälle eine Mindestprämie beinhaltet.

Die Betriebsvereinbarung ist in dieser Hinsicht nahezu perfekt.<sup>2)</sup>

Trotzdem gibt es ein gravierendes Problem: Die Mindestprämie beträgt 100 Euro. Und das ist der Türstopper-Vorschlag schlicht und ergreifend nicht wert.

Daher wird der Türstopper-Vorschlag in der XY-GmbH einen Eiertanz auslösen. Bedenken, Einwände, aber, aber, aber...

## Warum die vielen Einwände?

Einwand Nr. 1: Das Risiko, dass das Anschlagen der Tür an der Trockenleichtbauwand zum Einsturz des gesamten Gebäudes führt, erscheint eher unwahrscheinlich.

OK, das stimmt. Das spricht aber nicht dagegen, in dem Büro, wie vorgeschlagen, einen Türstopper anzubringen.

Einwand Nr. 2 (eher hinter vorgehaltener Hand): Jeder andere hätte den Türstopper, wenn er ihn schon gekauft hätte, einfach stillschweigend angebracht, ohne dass dies auch nur die geringsten Sanktionen nach sich gezogen hätte.

OK, das mag so sein. Die Einreicherin wollte sich aber korrekt verhalten und hat mit dem Kauf des Türstoppers bereits weit mehr getan, als von ihr zu erwarten war.

Einwand Nr. 3: Der Vorgesetzte der Einreicherin scheint sich um die Sorgen seiner Mitarbeiter nicht zu kümmern und verursacht damit indirekt einen erheblichen Aufwand um diesen Türstopper. Das spricht, auch wenn die Einreicherin dies anscheinend so akzeptiert, nicht gerade für dessen Qualifikation zur Führungskraft.

Einverstanden. Das ändert aber nichts daran, dass es sich um einen Verbesserungsvorschlag handelt, der - egal wer darüber zu entscheiden hat - ein Recht auf Realisierung und Prämierung hat. Übrigens würde auch ein Vorgesetztenmodell mit dieser Mindestprämie nicht klarkommen.

Einwand Nr. 4: Ist das überhaupt ein Vorschlag? Ist das nicht nur ein Hinweis?

Selbstverständlich ist das ein Vorschlag. Andrea Hase kann darüber nicht selbst entscheiden. Sie kann den Türstopper lediglich vorschlagen. Und genau das hat sie getan. Sie hat darüber hinaus sogar einen Türstopper gekauft und aus der eigenen Tasche bezahlt.

Einwand Nr. 5: Ist das überhaupt eine Sonderleistung?

Selbstverständlich, denn Andrea Hase ist Buchhalterin. Sie ist ganz bestimmt nicht für Türstopper zuständig. Sicherlich gibt es Mitarbeiterinnen, denen so etwas egal wäre: „Ist doch nicht meine Firma, sollen die sich doch selber drum kümmern.“ Könnte man derart unengagierten Mitarbeiterinnen im Umkehrschluss eine Verletzung der mit ihnen vereinbarten Arbeitsaufgaben vorwerfen?

Einwand Nr. 6: Das ist doch kein richtiger Verbesserungsvorschlag, sondern nur Bagatell-Vorschlag.

OK, das ist kein ganz großes Ding. Das ändert aber nicht daran, dass es sich bei dem vorgeschlagenen Türstopper um einen „gegenüber einem bisherigen Zustand“ unwiderlegbar um einen eindeutig „vorteilhafteren Zustand“ handelt.

Langer Rede kurzer Sinn: Selbstverständlich ist dieser Türstopper, der ja in einigen anderen Büros in ähnlichen Fällen anscheinend sogar vorhanden ist, sinnvoll.

In der Zeit, in der man sich mit unkonstruktiven Einwänden blockiert, könnte man den Türstopper längst anbringen.

Wozu also die sinnlosen Diskussionen?

## Warum nicht einfach so:

Warum kann man nicht einfach sagen:

Danke, Frau Hase, für Ihren Vorschlag. Wir halten es zwar für ausgeschlossen, dass demnächst das gesamte Gebäude zusammenbricht, wenn Ihre Bürotür noch länger gegen die Wand schlägt.

Trotzdem sollte auch in Ihrem Büro ein Türstopper angebracht werden.

Dass Sie sich um ihr Arbeitsumfeld kümmern und sogar aus Ihrer eigenen Tasche einen solchen Türstopper gekauft haben, finden wir toll.

Wir wollen Mitarbeiter, die sich mit unserem Unternehmen identifizieren. Und zu denen gehören Sie offensichtlich. Wir sind stolz auf Sie.

Übrigens: Der Pfortner hat bereits den Auftrag erhalten, heute Nacht auf seinem Rundgang Ihren Türstopper festzukleben.

Sie wollen zwar keine Prämie, aber trotzdem können Sie sich bei uns ein SKX-Los für 5 Euro ausgeben für Ihr Engagement. Kommen Sie bei Gelegenheit vorbei. Wir wünschen Ihnen jetzt schon viel Glück mit Ihrem Los, vielleicht werden Sie Millionär bei der SKX-Lotterie.

Wenn Sie wollen, können wir Ihre 5 Euro aber auch in Ihrem Namen in einen Spendentopf werfen, der kurz vor Weihnachten von unserer Belegschaft an den ABC-Behindertenkindergarten geht.

Warum geht das nicht? Warum die vielen Einwände?

## Mindestprämie: Eigentümer Nr. 1

Nur aus einem einzigen Grund: Wegen der viel zu hohen Mindestprämie. Mit der hat sich die XY-GmbH ein Eigentümer geschossen. Wird ein Verbesserungsvorschlag prämiert, müssen es mindestens 100 Euro sein.

Diese Mindestprämie ist aber in vielen Fällen, so auch hier bei dem Türstopper, unangemessen.

Eine zu hohe Mindestprämie ist kontrapunktiv, wenn es um sogenannte Klein-VV geht und diese Prämie in keiner vernünftigen Relation zum Nutzen steht.

Eine zu hohe Mindestprämie führt zu einer ungerechten Überbewertung von Klein-VV im Verhältnis zu höherwertigen Vorschlägen. Sie bringt die Klein-VV damit in Misskredit und führt im ungünstigsten Fall zu Missbrauch.<sup>3)</sup>

## Ausschlüsse: Eigentümer Nr. 2

Sie können dieses Dilemma lösen, indem Sie dem ersten Eigentümer gleich noch ein zweites hinterher-schießen:

Indem Sie sogenannte Bagatell-Vorschläge kurzerhand ganz vom Vorschlagswesen ausschließen: „Was keine 100 Euro wert ist, ist auch kein Verbesserungsvorschlag.“

Dann müssten Sie Andrea Hase einfach nur klarmachen, dass ihr Verbesserungsvorschlag kein Verbesserungsvorschlag ist.

Das wäre jedoch sehr unvernünftig, denn es handelt sich zweifelsfrei um einen Verbesserungsvorschlag. Und Andrea Hase hat es verdient, dass dieser Vorschlag umgesetzt und angemessen anerkannt wird. Allerdings nicht mit 100 Euro.

Das Doppel-eigentor mit erstens zu hohen Mindestprämien und zweitens Ausschlüssen von bestimmten Verbesserungsvorschlägen ist dennoch gängige Praxis. Sie brauchen sich einfach nur zehn willkürlich ausgewählte Betriebsvereinbarungen zu Gemüte führen: In wenigstens fünf dieser BV wird seitenslang lamentiert und definiert, was alles angeblich „kein Verbesserungsvorschlag“ ist.

Obwohl alles, was in diesen BV ausgeschlossen wird, ohne jeden Zweifel Verbesserungsvorschläge sind.

Es gibt aber Verbesserungsvorschläge, die nicht alle Voraussetzungen für eine Prämie erfüllen.

Und es gibt Verbesserungsvorschläge, die zwar prämiert werden können, aber nicht mit mindestens 100 Euro.

## So machen Sie es richtig

Was Sie nicht tun:

- Mit Mindestprämien das erste Eigentor schießen.
- Durch den Ausschluss von Klein-VV das zweite Eigentor hinterherschließen.
- Zeit verschwenden mit unsinnigen Diskussionen darüber, ob ein Verbesserungsvorschlag vielleicht doch kein Verbesserungsvorschlag ist.

Was Sie stattdessen tun:

- Klein-VV finden Sie prima. Was Ihre Mitarbeiter stört und was man besser machen kann, muss auf den Tisch, jede Chance zu einer Optimierung muss wahrgenommen werden.
- Sie wollen eine offene Kommunikation. Sie soll nicht eingeschränkt werden durch bürokratische Regeln, was alles angeblich kein Verbesserungsvorschlag sei.
- Wer heute bei seinem Klein-VV nicht von Ihnen demotiviert wird, macht morgen vielleicht bei seinem nächsten Vorschlag einen großen Wurf. Ihre Firma ist schließlich eine lernende Organisation.
- Sie haben eine Prämienregelung, die Klein-VV weder überbezahlt (das eine Extrem), noch ausschließt (das andere Extrem).
- Sie wickeln Klein-VV mit dem geringsten denkbaren Aufwand ab. Sofern Vorschläge, die vom eigenen Vorgesetzten entschieden werden können, überwiegen, spricht dies für ein Vorgesetztenmodell. Auf keinen Fall aber bedürfen derartige Fälle der Entscheidung durch eine Kommission.<sup>4)</sup>
- Auch Klein-VV werden angemessen anerkannt. Das kann „nur“ ein ehrlicher Dank sein. Oder eine Kleinigkeit in Form eines Geldbetrags, eines Sachgeschenks oder über Bonuspunkte.

Klein-VV können Sie an Stelle von Geld mit Sachprämien honorieren. Diese werden in der Praxis sogar weitgehend steuerfrei sein. Aber Vorsicht: Sie brauchen ein attraktives Sortiment, ein Lager, haben Aufwand für das Handling und vieles mehr.<sup>5)</sup>

Gerade bei Klein-VV können Sie den Aufwand für die buchhalterische Abwicklung der Prämierung über ein beim Ideenmanagement geführtes Punktekonto stark minimieren: Die Mitarbeiter sammeln Punkte. Ein Punkt kann beispielsweise einen Euro wert sein. Die Punkte zahlen Sie ab einer gewissen Punktezahl auf Wunsch oder spätestens einmal im Jahr aus. Die buchhalterische Seite ist dann mit einer einzigen Lohn/Gehaltsbuchung pro Mitarbeiter erledigt.

## Und der Betriebsrat?

An den zahllosen Absurditäten, die man in BVW-Betriebsvereinbarungen üblicherweise finden kann, ist angeblich stets der Betriebsrat schuld. Der wollte das unbedingt so haben, da war nichts zu machen.

Seltsamer Weise habe ich bisher keinen einzigen Betriebsrat kennengelernt, der vernünftige Überlegungen nicht nachvollziehen konnte oder wollte. Ganz im Gegenteil.

Eine moderne kommunikative Unternehmenskultur auf der einen Seite und hohe Mindestprämien gepaart mit der Diskriminierung von Klein-VV auf der anderen Seite passen nicht zusammen. Welcher Betriebsrat sollte Ihnen da nicht zustimmen?

Im Übrigen unterliegt die Höhe von Mindestprämien auch überhaupt nicht der Mitbestimmung.

Gemäß § 87 Abs. 1 (12) BetrVG sind die Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens der zwingenden Mitbestimmung durch den Betriebsrats unterworfen. Ein Grundsatz ist beispielsweise die Frage, ob es eine Mindestprämie geben soll.

Die Regelung ihrer Höhe ist jedoch vom Arbeitgeber zu treffen und wird vom Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nicht gedeckt. Dies ergibt sich aus der höchstrichterlichen Rechtsprechung (Bundesarbeitsgericht 28.04.1981 Aktenzeichen 1 ABR 53/79).<sup>6)</sup>

Sofern Ihre Betriebsvereinbarung eine Regelung über die Höhe einer Mindestprämie enthält, kann diese Regelung daher im Zweifelsfall durch Kündigung ohne Nachwirkung aufgehoben werden, es sei denn, Sie haben - das wäre dann das Eigentor Nr. 3 - die Nachwirkung freiwillig vereinbart.

- 1) EUREKA impulse 4/2001:  
Was ist ein VV?  
Erfolgreiches Ideenmanagement kann nicht auf unsinniger VV-Definition basieren
- 2) EUREKA impulse 9/2001  
Computer Based Training: Die gesetzlichen Grundlagen des BVW - 2. aktualisierte Auflage des CBT
- 3) Es wurden Fälle bekannt, bei denen mehr oder weniger fingierte Vorschläge eingereicht wurden, denn es gab ja für jeden angenommenen Vorschlag automatisch z.B. 60 Euro netto auf die Hand. Vorgesetzte teilten sich diese unverdienten Prämien mit ihren Mitarbeitern. Irgendwann flog die Geschichte auf und die Beteiligten mussten die bitteren Konsequenzen ziehen. Fazit: Ein nicht durchdachtes Prämiensystem kann sogar ursprünglich redliche Menschen in Versuchung führen.
- 4) EUREKA impulse 2/2001  
Mythos BVW-Kommission  
Wer soll über Annahme und Prämierung entscheiden?
- 5) EUREKA impulse 10/2000:  
Sachprämien im Ideenmanagement  
Psychologische Wirkung - Aktuelle Steuer-Tipps - Vor- und Nachteile
- 6) EUREKA e.V.  
Die gesetzlichen Grundlagen des Betrieblichen Vorschlagswesens - Computer Based Training. ISBN 3-00-002550-2

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter [www.koblank.de](http://www.koblank.de) in der Rubrik [ideeThek](#)

Impressum:

EUREKA impulse 2/2002 ISSN 1618-4653  
EUREKA e.V. Hartmannweg 12 D-73431 Aalen  
[www.eureka-akademie.de](http://www.eureka-akademie.de)  
Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt  
© Februar 2002 Peter Koblank