

Motivation im BVW

Teil 1: Bedeutung ökonomischer und nicht-ökonomischer Motivatoren



Damit ein Mitarbeiter im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) einen Verbesserungsvorschlag einreicht, bedarf es dreier Voraussetzungen: Kreativität, Motivation und - nicht zu vergessen - ein existierendes Problem.

VON PETER KOBLANK

Kreativität

Unter Kreativität (von *lat. creatio* "das Erschaffen") versteht man die Schöpferkraft, vereinfacht gesagt das Können, das ein Mitarbeiter benötigt, um ein Problem überhaupt erst einmal als solches zu erkennen und dann auch noch eine sinnvolle Lösung zu erarbeiten.

Im BVW geht man davon aus, dass die Mitarbeiter - der eine mehr, der andere weniger - über Kreativität verfügen und im Rahmen ihrer Fähigkeiten Verbesserungsvorschläge liefern.

Eine Schulung zur Erhöhung der Kreativität wird beim BVW üblicherweise nicht angeboten. Dadurch unterscheidet es sich von sogenannten KVP-Aktivitäten, bei denen die Mitarbeiter, bevor sie in moderierten Gruppen Verbesserungsvorschläge erarbeiten, zunächst über bestimmte Sichtweisen und Verfahren unterrichtet werden.

Motivation

Unter Motivation (von *lat. motivus* "bewegend", vgl. motor "Beweger") versteht man die Summe der Beweggründe für ein bestimmtes Handeln. Der Mitarbeiter muss einen Verbesserungsvorschlag nicht nur erstellen können, sondern dies auch wollen.

Das BVW versucht üblicherweise, den Mitarbeitern derartige Beweggründe zu liefern.

Nach deutschem Recht hat laut einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 1965 ein Mitarbeiter, der einen brauchbaren Verbesserungsvorschlag liefert und dabei über das hinausgeht, was bereits mit seinem normalen Arbeitsentgelt abgedeckt ist, einen Anspruch auf eine faire Gegenleistung, üblicherweise Prämie genannt.¹

Das Inaussichtstellen derartiger Prämien ist zweifellos eines der bewährtesten Motivationsinstrumente des BVW.

Allerdings ist der Wunsch nach einer Prämie nicht das einzige, was einen Mitarbeiter dazu bewegt, einen Verbesserungsvorschlag einzureichen.

Problem

Wenn ein Subjekt über das erforderliche Können und Wollen zum Entwickeln eines Verbesserungsvorschlags verfügt, so kann es aber erst dann tätig werden, wenn ihm ein Objekt begegnet, das sich verbessern lässt: ein Problem (von *gr. πρόβλημα* "das Vorgelegte").

Das BVW geht zu Recht davon aus, dass es in jedem Unternehmen Probleme in hinreichender Anzahl gibt, die sich mit Verbesserungsvorschlägen lösen lassen. Wobei ein Problem nicht unbedingt immer ein offensichtlicher Misstand sein muss, sondern auch ein durchaus guter Zustand sein kann, der sich aber noch weiter optimieren lässt.

Bei der Existenz von optimierbaren Objekten muss man zwischen ihrem objektiven Vorhandensein und ihrer subjektiven Wahrnehmung unterscheiden: Mangelnde Kreativität, aber auch mangelnde Motivation können Ursache dafür sein, dass bestehende Verbesserungspotentiale unentdeckt bleiben.

Was die Systematik der Problemerkennung und -beseitigung angeht, ist das BVW mit seiner spontanen Ideenfindung der moderierten Ideenfindung im Rahmen der bereits genannten KVP-Aktivitäten eindeutig unterlegen.²

Typologie der Motivatoren

Um Motivatoren im BVW gezielt einzusetzen, muss man die verschiedenen Arten kennen. Man kann sie nach folgenden Gesichtspunkten gliedern:

- Ökonomisch oder nicht-ökonomisch
- Materiell oder immateriell
- Monetär oder nicht-monetär
- Intrinsisch oder extrinsisch

Ökonomische Motivatoren

Zu den ökonomischen (von *gr. οἰκο νομία* "Haushaltung, Verwaltung") Motivatoren gehören alle, die zu einer wirtschaftlichen Bereicherung des Mitarbeiters führen. Das sind die Geldprämien, Sachprämien und Einkaufsgutscheine. Auch Punkte, die gesammelt und ab einer bestimmten Anzahl in einen Geldbetrag oder in eine Sachprämie umgetauscht werden können, gehören zu den ökonomischen Motivatoren.

Ein ökonomischer Motivator führt stets dazu, dass die wirtschaftliche Lage des Empfänger verbessert wird, sei es durch Geld, oder aber durch eine Sache (z.B. Buch) oder eine Dienstleistung (z.B. Wochenendreise), über die er zusätzlich verfügen kann.

Der Wert eines ökonomischen Motivators lässt sich, wenn es nicht ohnehin Geld ist, stets in Geld ausdrücken: Alle ökonomischen Motivatoren haben einen Preis.

Nicht-ökonomische Motivatoren

"Am kostbarsten sind immer die Dinge, die keinen Preis haben." Diese Worte der deutschen Schriftstellerin Luise Rinser³ (1911-2001) machen deutlich, dass es wichtige Bedürfnisse gibt, die von den ökonomischen Motivatoren nicht befriedigt werden.

Dies hat der amerikanische Psychologe Abraham Maslow bereits 1943 mit der dritten bis fünften Ebene seiner berühmten Bedürfnispyramide beschrieben.

Diese dritte bis fünfte Ebene nach Maslow sind: ⁴

3. Soziale Bedürfnisse (Anschlussmotiv): Familie, Freundeskreis, Partnerschaft, Liebe, Intimität, Kommunikation, Arbeitsklima
4. Individualbedürfnisse: Höhere Wertschätzung durch Status, Respekt, Anerkennung (Auszeichnungen, Lob), Wohlstand, Einfluss, private und berufliche Erfolge, mentale und körperliche Stärke
5. Selbstverwirklichung: Individualität, Talententfaltung, Perfektion, Erleuchtung, Selbstverbesserung

Unterstrichen sind hier diejenigen Bedürfnisse, die durch die Beteiligung am BVW gestillt werden können.

Hier wirken die nicht-ökonomischen Motivatoren. Sie haben "keinen Preis", können aber stärker stimulieren, als beispielsweise eine nach einem sich endlos dahinschleppenden Entscheidungsprozess irgendwann lieblos ausbezahlte Geldprämie.

Während die ökonomischen Motivatoren den Empfänger wirtschaftlich bereichern, führen die nicht-ökonomischen Motivatoren zu einer inneren Bereicherung.

Nicht-ökonomische Motivatoren haben zwar "keinen Preis", stellen aber zum Teil hohe Ansprüche an die Unternehmens- und Führungskultur.

Die stärkste nicht-ökonomische Motivation für den Einreicher geht sicherlich von der Umsetzung seines Verbesserungsvorschlags aus: Die Freude, dass seine Idee als brauchbar anerkannt wurde und zum Einsatz kommt.

Weitere nicht-ökonomische Motivatoren sind beispielsweise:

- Bejahung des BVW durch die Führungskräfte
- Zügige Entscheidungsprozesse (kurze Durchlaufzeiten)
- Transparentes Verfahren, im Intranet vom Einreicher abrufbarer Bearbeitungsstand
- Nachvollziehbare Ablehnungsbegründungen
- Lob und Anerkennung durch die Führungskräfte
- Veröffentlichung als "Idee des Monats" auf der Intranetseite des BVW oder in der Werkszeitschrift
- Abendessen mit dem Geschäftsführer
- Beteiligung des Einreichers an der Umsetzung, soweit möglich und sinnvoll

Indirekte ökonomische Motivatoren

Eine besondere Stellung unter den Motivatoren, "die keinen Preis" haben, nimmt die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes bzw. aller Arbeitsplätze im Unternehmen auf Grund erhöhter Wettbewerbsfähigkeit durch die Verbesserungsvorschläge ein. Hier spielen wirtschaftliche Überlegungen zweifellos eine wichtige Rolle.

Dies gilt gleichermaßen, wenn das BVW zusätzliche Karrierechancen durch die Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen bei der Personalentwicklung in Aussicht stellt.

Allerdings ist der Erfolg für Arbeitsplatzhalt oder Karriere nicht eindeutig messbar und eine direkte wirtschaftliche Bereicherung, wie bei den ökonomischen Motivatoren im engeren Sinne findet nicht statt.

Es handelt sich gewissermaßen um Zwitter. Es fehlt wie bei den nicht-ökonomischen Motivatoren die unmittelbare und genau quantifizierbare wirtschaftliche Bereicherung, aber die Zielrichtung ist dennoch eine ökonomische.

Man kann Motivatoren wie die Hoffnung auf Arbeitsplatzsicherung oder auf bessere Karriereaussichten auch als indirekte ökonomische Motivatoren bezeichnen. Die vollständige Systematik ist demzufolge:

- Ökonomische Motivatoren
 - Direkte ökonomische Motivatoren
Geldprämien, Sachprämien, ...
 - Indirekte ökonomische Motivatoren
Arbeitsplatz, Karriere, ...
- Nicht-ökonomische Motivatoren
Transparenz, Lob, ...

Materielle und immaterielle Motivatoren

Nicht nur umgangssprachlich, auch in der Ideenmanagement-Fachliteratur findet man immer wieder die Unterscheidung in materielle (von *lat. materia* "Stoff") und immaterielle Motivatoren.⁵

Diese Unterscheidung ist eher irreführend, denn immateriell ist einerseits die Gesamtmenge der nicht-ökonomischen Motivatoren, andererseits aber auch eine Teilmenge der ökonomischen Motivatoren.

Die Veröffentlichung als Idee des Monats ist beispielsweise ein *immaterieller* nicht-ökonomischer Motivator, eine Wochenendreise ist ein *immaterieller* ökonomischer Motivator, 30 Liter Benzin hingegen ein *materieller* ökonomischer Motivator.

Die Gemeinsamkeit der Veröffentlichung und der Reise (beide immateriell) gegenüber dem Benzin (materiell) liefert aber keinerlei praktisch verwertbare Erkenntnis.

Ob ein Geldbetrag, ein Einkaufsgutschein oder zu sammelnde Punkte tatsächlich materiell sind, wie es die Vertreter der Materiell-Immateriell-Unterscheidung als selbstverständlich annehmen, ist eher fraglich: Bei strenger Betrachtung sind dies ja lediglich Rechtstitel, die erst bei ihrer Einlösung materialisiert werden, falls eine körperliche Sache (z.B. Benzin) damit erworben wird.

Monetäre und nicht-monetäre Motivatoren

Hin und wieder wird der Standpunkt vertreten, monetäre (von *lat. monetarius* "zur Münze gehörig") Motivatoren seien für die Moral der Mitarbeiter abträglich.

Man dürfe daher keine Geldprämien ausbezahlen, sondern müsse stattdessen hauptsächlich auf Lob und Anerkennung (also nicht-ökonomische Motivatoren) setzen, ergänzt durch Sachprämien (also ökonomische, aber nicht-monetäre Motivatoren), auch Incentives genannt. Aus diesem Grund gibt es beim BVW mancher Firmen ausschließlich Sachprämien.

Richtig ist zwar, dass Sachprämien mitunter einen stärkeren Erlebnis- und Erinnerungswert haben, als ein entsprechender Geldbetrag auf dem Lohnzettel.⁶

Das kann aber nicht bedeuten, dass man - insbesondere bei Prämien für Vorschläge mit hohem Nutzen - auf Geldprämien verzichten soll oder muss, wie es die Gegner der monetären Motivation verlangen.

Die Einreicher dürfen dieser puristischen Denkweise zu Folge grundsätzlich nicht frei entscheiden, wie sie es bei Bezahlung einer Geldprämie könnten: Vielleicht würden sie einen Geldbetrag ja lieber dafür verwenden, ihr Haus abzubezahlen oder ihre studierende Tochter zu unterstützen.

Die Ablehnung monetärer Motivation ist in gewisser Weise ein unnötiger Rückschritt von der modernen Geldwirtschaft zurück zum Naturallohn, mit dem die Arbeiter in den Anfängen des Industriezeitalters benachteiligt und entmündigt wurden.

Intrinsische und extrinsische Motivatoren

Eine wichtige Unterscheidung betrifft die Frage, ob die Motivation von innen heraus kommt oder von außen angetrieben wird.

Intrinsische (von *lat. intrinsecus* "von innen") Motivation basiert auf dem Wunsch, etwas um seiner selbst willen zu tun.

Extrinsische (von *lat. extrinsecus* "von außen") Motivation basiert auf dem Wunsch, sich einen Vorteil (Belohnung) zu verschaffen oder einen Nachteil (Bestrafung) zu vermeiden.

Das Instrumentarium von Motivatoren, die dem BVW zur Verfügung stehen, ist ausschließlich extrinsisch: Jede Maßnahme des BVW, sei sie ökonomisch (z.B. Geldprämie) oder nicht-ökonomisch (z.B. Lob) wirkt naturgemäß immer von außen auf die Mitarbeiter ein.

Zweifelloos kann ein Mitarbeiter, der einen guten Verbesserungsvorschlag ausarbeitet, auch intrinsisch motiviert sein. Es kann ihm Spaß machen, für ein Problem, an dem sich andere schon die Zähne ausgebissen haben, einen eleganten Lösungsvorschlag auszuarbeiten. Dabei mag es ihm vollkommen egal sein, ob er dafür eine Prämie bekommen wird.

Die wichtigsten Schöpfungen der Menschheit, sei es wissenschaftlicher oder künstlerischer Art, basieren weitgehend auf intrinsischer Motivation. Die Freude an der Arbeit und der Stolz auf das Vollbrachte sind zweifellos wichtige Ansporne für besondere Leistungen.

Ein gutes Beispiel sind auch die Autoren, die weltweit an Wikipedia mitarbeiten, ohne damit irgendwelche Vorteile oder Belohnungen anzustreben. Die deutsche und englische Wikipedia-Version sind inzwischen allen traditionellen Enzyklopädien sowohl quantitativ, als auch qualitativ überlegen und ein Produkt intrinsischer Motivation - gepaart mit entsprechender Kreativität.

Aus der mächtigen Wirkung intrinsischer Motivation wurde gelegentlich die Schlussfolgerung gezogen, man möge die BVW-Prämien⁷, am besten aber gleich das ganze BVW abschaffen, weil es ja auf schnöder extrinsischer Motivation basiert.

Eine extreme Position nahm Reinhard K. Sprenger ein, der das BVW als eine "innerbetriebliche Drogenzene" bezeichnete:

"Wer glaubt eigentlich ernsthaft, die Aussicht auf eine Prämie lasse Menschen kreativ werden?"⁸

"Schaffen wir also das Vorschlagswesen ab! Schaffen wir mindestens die Rahmenbedingungen, die dieses Kind der Krise und des Misstrauens überflüssig machen. Hier ist wirklich eine Chance, Kosten zu senken. Sparen wir uns diese gigantische Fehlinvestition, die lediglich den Mangel verwaltet und mit ihrer baren Existenz eine Beteiligung an kreativen Prozessen verhindert."⁹

BVW-Prämie - eine leistungsabhängige Entlohnungskomponente

Abgesehen davon, dass Sonderleistungen gemäß dem genannten BAG-Urteil von 1965 prämiert werden müssen, wird ein modernes BVW auf der einen Seite die nicht-ökonomischen Motivatoren durch entsprechende unternehmens- und führungskulturelle Maßnahmen forcieren, auf der anderen Seite aber die positive Wirkung ökonomischer Motivatoren niemals ernsthaft in Frage stellen.

Denkbar wäre es zwar, das Sonderleistungsprinzip auszuschalten, indem man in den Arbeitsverträgen vereinbart, dass Verbesserungsvorschläge erwartet werden und somit keine prämierten Sonderleistungen seien.

Doch jeder weiß, dass die Potentiale unterschiedlich verteilt sind: Der eine Mitarbeiter liefert viele brauchbare Ideen, der andere wenige oder unbrauchbare.

Die starren Grenzen der Tarifsysteme erschweren eine vernünftige leistungsorientierte Entgeltendifferenzierung. BVW-Prämien hingegen bieten eine erstklassige Möglichkeit, Leistung gezielt zu honorieren und sind eine erfolgsabhängige Entlohnungskomponente.

Welches Unternehmen würde vernünftiger Weise auf diese Chance, Leistung zu honorieren, verzichten?

Fazit

Die Geldprämie ist ein wichtiger ökonomischer Motivator und eine besonders nützliche, weil leistungsabhängige Lohnkomponente.

Aber die Geldprämie ist nicht alles.

Sie kann insbesondere im Bereich der Ideen mit geringfügigerem Nutzen sinnvoll ergänzt werden durch Sachprämien, Einkaufsgutscheine und zu sammeln-de Punkte.

Ganz entscheidend ist die Wirkung der nicht-ökonomischen Motivatoren, die zwar "keinen Preis" haben, aber in unternehmens- und führungskultureller Hinsicht nicht ganz einfach zu gestalten sind.

Allein auf intrinsische Antriebe der Mitarbeiter zu setzen, wie von Sprenger gefordert, erscheint jedoch als realitätsfremd.

Der Artikel "Motivation im BVW" wird in den nächsten EUREKA impuls fortgesetzt:

- Teil 2: Umfrageergebnisse bestätigen Vielfalt der Motive
- Teil 3: Möglichkeiten und Grenzen der Motivation

Anhang: Beispiele zur Typologie

Geldprämie:

- Ökonomisch (direkt)
- Immateriell
- Monetär
- Extrinsisch

Veröffentlichung als "Einreicher des Monats":

- Nicht-ökonomisch
- Immateriell
- Nicht-monetär
- Extrinsisch

Artikel aus dem Werksverkauf im Wert von 44 €

- Ökonomisch (direkt)
- Materiell
- Nicht-monetär
- Extrinsisch

Tickets für Bundesligaspiel:

- Ökonomisch (direkt)
- Immateriell
- Nicht-monetär
- Extrinsisch

Dank durch den Bereichsleiter:

- Nicht-ökonomisch
- Immateriell
- Nicht-monetär
- Extrinsisch

Hoffnung auf Arbeitsplatzsicherheit:

- Ökonomisch (indirekt)
- Immateriell
- Nicht-monetär
- Extrinsisch

- 1) Peter Koblanck: *Rechtsanspruch auf VV-Prämie? BAG-Grundsatzurteil und seine praktischen Konsequenzen*, EUREKA impulse 5/2003, <http://www.koblanck.de/ideethek> (2.1.2012)
- 2) Peter Koblanck: *Was ist KVP? "Japanische Philosophie" - Vorschläge im Team - Abgrenzung zum BVW*, EUREKA impulse 3/2001, <http://www.koblanck.de/ideethek> (2.1.2012)
- 3) Zitate-Portal, http://www.zitate-portal.com/ergebnisliste_popup.php?g_autorid=148 (2.1.2012)
- 4) Zitiert nach Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bedürfnispyramide (2.1.2012)
- 5) Beispielsweise bei
Marco Steih: *Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben: Ein strategisches Konzept*, Ludwigsburg 1995, S. 66 ff
Norbert Thom: *Betriebliches Vorschlagswesen: ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements*, 5. Auflage, Bern 1996, S.59 ff
Michèle Etienne: *Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen*, Bern 1997, S. 45 ff
Olaf Brandt: *Das Betriebliche Vorschlagswesen. Grenzen und Gestaltungspotential*, München 2007, S. 51 f
- 6) Peter Koblanck: *Sachprämien im Ideenmanagement. Psychologische Wirkung - Aktuelle Steuer-Tipps - Vor- und Nachteile*, EUREKA impulse 10/2000, <http://www.koblanck.de/ideethek> (2.1.2012)
- 7) Peter Odrich: *Das Vorschlagswesen funktioniert auch ohne Prämien. Wie Nissan in Großbritannien die Kreativität anreizt*, in: *Betriebliches Vorschlagswesen* 1/1994, S 34 f
Johann Tikart, *Führen in schwerer Zeit. Nicht nur den großen Ideen nachjagen. Betriebliches Vorschlagswesen bei Mettler-Toledo*, in: *Zeitschrift für Vorschlagswesen* 1/1995, S 45 f
Bei Mettler-Toledo geht für jeden realisierten Verbesserungsvorschlag pro Einreicher und pro Realisierer ein Zehnmarkschein in einen Prämientopf, der anschließend an sämtliche Mitarbeiter gleichmäßig verteilt wird, egal, ob oder wie oft sich diese am BVW beteiligt haben.
Jan Köhler: *Auf der grünen Wiese - und ohne Prämien*, in: *Ideenmanagement* 2/2004, S. 93 ff
Bei der Euler Hermes Kreditversicherung gibt es keine Prämien, aber eine halbjährliche Tombola, bei der jeder eingereichte Verbesserungsvorschlag ein Los ist, auch wenn er abgelehnt wurde.
- 8) Reinhard K. Sprenger: *Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?*, in: *Harvard Business Manager* 1/1994, S. 9 ff
- 9) Reinhard K. Sprenger: *Das Vorschlagswesen abschaffen*, in: *Personalwirtschaft* 8/1993, S.20 ff

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

Impressum:

EUREKA impulse 2/2012 ISSN 1618-4653
EUREKA e.V. · Hartmannweg 12
D-73431 Aalen · www.eureka-akademie.de
Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt
© Februar 2012 Peter Koblanck