

# BVW - eine Drogenszene?



Seit zwanzig Jahren will Reinhard K. Sprenger das BVW abschaffen

**Reinhard K. Sprenger ist 1991 mit seinem *Mythos Motivation* ein Bestseller gelungen, der bis heute immer wieder neu aufgelegt wird. 1993 schoss er sich in der *Personalwirtschaft* auf das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ein und forderte dessen Abschaffung.<sup>1</sup> 1994 legte er im *Harvard Business manager* noch einmal nach.<sup>2</sup>**

VON PETER KOBLANK

Hier ein paar kleine Kostproben:

Das ist der Einstieg in die innerbetriebliche Drogenszene. ... Mitarbeiter werden zu Dauerpatienten am Prämentropf, an dem man, wenn die Vorschläge nur noch tröpfeln, halt nachregeln, die Dosis erhöhen muss. ... Schaffen wir also das Vorschlagswesen ab! Schaffen wir mindestens Rahmenbedingungen, die dieses Kind der Krise und des Misstrauens überflüssig machen. ... Sparen wir uns diese gigantische Fehlinvestition, die lediglich den Mangel verwaltet und mit ihrer baren Existenz eine Beteiligung an kreativen Prozessen verhindert.<sup>3</sup>

Das erste und einzige Mal, bei dem ich die Gelegenheit zu einem persönlichen Gespräch mit Reinhard K. Sprenger hatte, muss Anfang 1995 gewesen sein.

Kurz zuvor war die EUREKA Akademie, eine Initiative zur Förderung des Ideenmanagements gegründet worden.<sup>4</sup> Ich wollte dem damaligen EUREKA-Präsidenten Wolfgang von Fuchs-Nordhoff helfen, Sprenger für ein Seminar zu gewinnen.

Die BVW-Beauftragten, die ich damals kannte, reagierten auf Sprenger zwar empört, waren aber fachlich kaum in der Lage, seinen Argumenten etwas Stichhaltiges entgegen zu halten. Der meines Wissens einzige, der Sprenger öffentlich widersprach, war Hans-Dieter Hentschel, damals Leiter des BVW bei der IBM.<sup>5</sup>

## Sprengers Entscheidung

Vor diesem Hintergrund war es nach Meinung von EUREKA wünschenswert, ein Seminar für BVW-Beauftragte zu organisieren, bei dem Sprenger seine Thesen zur Diskussion stellen konnte.

Sprenger war dazu grundsätzlich bereit, verwies aber auf seinen Tagessatz, der damals, wenn ich mich recht erinnere, 15.000 DM betrug. Soviel konnte und wollte EUREKA aber nicht bezahlen.

Wir konnten Sprenger damals nicht dazu gewinnen, für ein deutlich geringeres Honorar bei EUREKA mit BVW-Fachleuten über seine Thesen zu diskutieren und dabei vielleicht auch selbst neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Es war sein gutes Recht, sich so zu entscheiden.

Warum aber verglich jemand, dem Geld offensichtlich so wichtig war, BVW-Beauftragte, die für Verbesse-

rungsvorschläge Prämien ausbezahlen, mit Drogendealern? Das ist etwas, das ich bis heute nicht verstanden habe.

## Kreativität und Motivation

Damit ein Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag einreicht, braucht er - abgesehen von einem Objekt der Optimierung - hinreichend Kreativität und Motivation. Vereinfacht gesagt: Können und Wollen.

Das BVW nimmt üblicherweise auf das *Können* keinen Einfluss und setzt dies bei den Mitarbeitern voraus. Allenfalls nennt man den Mitarbeitern Anlaufstellen, an die sie sich wenden können, wenn sie bei der Lösung eines zu optimierenden Sachverhalts allein nicht zurechtkommen.<sup>6</sup>

Stattdessen versucht das BVW, durch geeignete Marketingmaßnahmen auf das *Wollen* Einfluss zu nehmen, indem es mit verschiedenen Argumenten dafür wirbt, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Die Motivatoren sind beispielsweise die Inaussichtstellung einer Prämie oder der Hinweis, dass der Wettbewerbsdruck dazu zwingt, alle Optimierungspotentiale im Unternehmen auszuschöpfen.

Derartige Maßnahmen würdigt Sprenger mit folgenden Worten herab:

Denen dort muss man dann "Beine machen", "auf die Sprünge helfen", sie "auf Trab bringen" oder wie die kinetischen Wunschsprachbilder sonst alle heißen.

Laut Sprenger bedeutet BVW:

Geringschätzung. Der entwürdigende Bestechungsversuch gegenüber jenen im Unternehmen, von denen man es "eigentlich" nicht erwartet.

## Lob ist schlecht, Geld ist schlecht?

Eigenartiger Weise sind sowohl Lob, als auch Geld, also nicht-ökonomische und ökonomische Motivatoren, bei Sprenger gleichermaßen von Übel:

Wir locken und loben, schütteln Hände und streicheln Köpfe, verteilen Geld und beschenken gönnerhaft.

Die Anerkennung von Mitarbeitern, die dazu beitragen, das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten, wird hier negativ dargestellt. Seit wann aber ist es falsch, einen Mitarbeiter, der etwas leistet, dafür ausdrücklich zu loben?

Was das Verteilen von Geld anlangt, so sind nach deutschem Recht Verbesserungsvorschläge, die eine Sonderleistung darstellen, zu prämiieren.

Selbstverständlich könnte man dies durch entsprechende arbeitsvertragliche Vereinbarungen sehr einfach aushebeln.

Es wurde aber bereits an anderer Stelle dargelegt, dass es aus Gründen der Lohndifferenzierung unsinnig wäre, auf die Prämie als eine der wenigen reinrassig leistungsbezogenen Entgeltkomponenten zu verzichten.<sup>6</sup>

## Verbesserungsvorschläge "passieren"?

Sprenger fragt:

Glaukt jemand ernsthaft, dass der Ansporn "Prämie" Menschen wirklich kreativ werden lässt? ... Man kann sich nicht anstrengen, kreativ zu sein. Verbesserungsideen "passieren" ...

Natürlich glaubt niemand, mit Werbemaßnahmen für das BVW die *Kreativität* fördern zu können. Wollte man die Kreativität fördern, so würde man dies, wie im Rahmen von KVP-Aktivitäten ja auch tatsächlich praktiziert, mit Schulungsmaßnahmen tun.

Die Werbemaßnahmen des BVW haben hingegen das Ziel, die *Motivation* eines Mitarbeiters zu fördern, damit er seine Kreativität für Verbesserungsvorschläge einsetzt:

- Damit er stärker darauf achtet, ob ihm ein Problem oder auch eine an sich gute, aber verbesserungsfähige Angelegenheit auffällt.
- Damit er über Lösungen nachdenkt, statt gleichgültig zu sein.
- Damit er, vielleicht auch zusammen mit Kollegen, brauchbare Lösungen ausarbeitet und einreicht.

Denn Verbesserungsvorschläge "passieren" nicht so einfach als spontane Kreativitätsausbrüche. Sie sind vielmehr ein Ergebnis davon, dass entsprechend motivierte Mitarbeiter nicht mit dem berühmten Brett vor dem Kopf herumlaufen und stattdessen auf Verbesserungsmöglichkeiten achten.

Extrinsische Motivatoren, seien sie ökonomischer oder auch nichtökonomischer Natur, können Mitarbeiter dabei bestärken, ihre *Kreativität* für das Ausdenken von Verbesserungsvorschlägen *einsetzen zu wollen*.

Da zu diesen Motivatoren unter anderem auch die Geldprämien gehören, kann Sprengers Kernfrage, "ob Prämien Ideen bringen," auch wenn diese eindimensionale Frage die tatsächlichen Zusammenhänge zwischen Motivation und Kreativität nicht hinreichend erfasst, bejaht werden.

## Intrinsisch motiviertes Arbeitsidyll?

Sprenger behauptet:

Das BVW setzt zur Hebung der Kreativitätsreserve und zur Mobilisierung der Köpfe auf Prämien, wobei die Bedingungen, unter denen diese Leistung erbracht werden soll, weitgehend ignoriert werden. Das BVW kuriert daher an Symptomen, unter Beibehaltung der Verhältnisse, die Innovation und Engagement behindern. So ist das BVW eine antiquierte Reparatur-Instanz, eine "Trotzdem"-Krücke.

Motivation hat laut Sprengers Bestseller *Mythos Motivation*<sup>7</sup> nicht als Fremdsteuerung durch externe Anreize zu erfolgen, sondern aus eigenem Antrieb heraus.

Er geht von intrinsisch motivierten Menschen aus, die sich ohne extrinsische Motivatoren Tag für Tag in ide-

alistischer Weise für ihre Firma einsetzen möchten. Die also die Dinge um ihrer selbst willen tun wollen, ohne sich einen Vorteil (Belohnung) verschaffen oder einen Nachteil (Bestrafung) vermeiden zu wollen.

Wie kommt es dann aber, dass Sprenger sich damals ohne ein 5-stelliges Honorar nicht zu einem gewiss sehr spannenden und für alle Beteiligten wertschöpfenden Disput mit den von ihm angegriffenen BVW-Fachleuten bereiterklärt hat?

Dies ist keine Kritik an Sprengers Honorarforderung, die ja legitim war, aber ein Indiz dafür, dass Geld als extrinsischer, ökonomischer Motivator in der realen Welt durchaus eine wichtige Rolle spielt.

Und genau aus diesem Grund sind wir in der Arbeitswelt "vom Zustand der intrinsisch motivierten Mitarbeiter, die freiwillig jederzeit Sonderleistungen erbringen, momentan weit entfernt."<sup>8</sup>

## Warum werden Vorschläge eingereicht?

Weiter bei Sprenger:

In einer Firmenbroschüre zum BVW steht zu lesen: "... mit jedem Verbesserungsvorschlag bekundet der Mitarbeiter sein Interesse am Unternehmen." Nein! Er bekundet sein Interesse an der Prämie. Er sagt: "Ich will Geld!". Die Spätwirkung: "Ohne Extra-Cash läuft hier gar nichts!"

Es gibt vier Umfragen zu der Frage, warum Mitarbeiter sich am BVW beteiligen. Sie ergeben ein anderes Bild. Trotz verschiedener Rahmenbedingungen und Herangehensweisen bei diesen Befragungen sind bei all diesen Umfragen zwei Ergebnisse unübersehbar:

Die Prämie ist als ökonomischer Motivator *nur einer von vielen Motivatoren*. Und sie ist bei den Einreichern von Verbesserungsvorschlägen auch *nicht der Motivator Nr. 1*, sondern rangiert unter den verschiedenen ökonomischen und nichtökonomischen Motivatoren relativ weit hinten.<sup>9</sup>

## Ständig die Dosis erhöhen?

Auch folgende Behauptung ist ein reines Phantasieprodukt:

Wir wissen aus der Verhaltensforschung, dass die Erhöhung des Reizniveaus (Motivierung von "außen") das Absinken des Eigenantriebs (Motivierung von "innen") nach sich zieht. Schon bald wird ohne zusätzliche extrinsische Gratifikation kein Handschlag mehr ausgeführt. Das ist der Einstieg in die innerbetriebliche Drogenszene.

Mitarbeiter werden zu Dauerpatienten am Prämiertropf, an dem man, wenn die Vorschläge nur noch tröpfeln, halt nachregeln, die Dosis erhöhen muss.

Es ist bis heute kein einziges Unternehmen bekannt, das regelmäßig die Prämienätze erhöhen muss, um sein BVW am Leben zu halten.

## Jeder Vorschlag ein Schlag?

Zum Vorgesetztenmodell, bei dem Verbesserungsvorschläge automatisch über den eigenen Vorgesetzten laufen, befindet Sprenger:

In der Tat: Jeder Vorschlag ist ein Schlag. Und ein Schlag schmerzt insbesondere, wenn der Mitarbeiter versucht, mit dem Instrument des

BVW dem Chef eins auszuwischen - zu zeigen, ohne sagen zu müssen: "Ich bin besser als Du!" Insbesondere auch, weil in den Rollenselbstbildern der Führungskräfte traditionell das fachliche Vorbild tief verankert ist.

Aus Rücksicht auf eine "tief verankerte", aber längst überholte Vorstellung von Führung sollen keine Verbesserungsvorschläge gemacht werden?

Was für ein Menschenbild muss jemand haben, der den Einreichern von Verbesserungsvorschlägen die kindische Absicht unterstellt, sie wollten lediglich "dem Chef eins auswischen"?

## Spontane und moderierte Ideenfindung

Wenn Sprenger sich für eine systematische Ideenfindung in moderierten Teams ausspricht, liegt er ausnahmsweise richtig:

Ob ich das wortmodisch zum "Kaizen" veredele, mag jeder selbst entscheiden. Wichtig ist: Alle Mitarbeiter können und sollen partizipieren, in speziellen Kaizen-Teams oder in Qualitätszirkeln. Nicht der Verbesserungsvorschlag ist wichtig, sondern die systematische Verbesserung.

Auch wenn sein letzter Satz keinen rechten Sinn ergibt: Natürlich sollen Mitarbeiter auch in Gruppen, inzwischen meist *KVP-Teams* genannt, systematisch Verbesserungsvorschläge erarbeiten.

Doch niemand verbringt das ganze Jahr in einem KVP-Team und nicht jede erkannte Verbesserungsmöglichkeit passt stets in die jeweilige Thematik des Teams. Warum soll es schlecht sein, zusätzlich auch über das BVW Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten, die man sich losgelöst von KVP-Aktivitäten erdacht hat?

Zumal die Schulungsmaßnahmen und die Erfahrungen im KVP-Team den Blick für Verbesserungspotentiale geschärft und die Fähigkeit zu Problemlösungen, mit anderen Worten die Kreativität, gesteigert haben.

Ideenmanagement, so die inzwischen weitverbreitete Lehrmeinung, besteht ja genau in der Kombination von BVW (spontane Ideenfindung) und KVP (moderierte Ideenfindung).<sup>10</sup>

## Betriebliche Denunziation?

Soweit zu Sprengers Artikel *Das Vorschlagswesen abschaffen* in der *Personalwirtschaft* aus dem Jahr 1993.

Im seinem zweiten Artikel unter dem Titel *Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?* wiederholt sich Sprenger 1994 im *Harvard Business Manager* mit über weite Strecken fast identischen Formulierungen, spitzt aber auch weiter zu. Kostprobe:<sup>11</sup>

Das BVW ist legalisierte und prämierte innerbetriebliche Denunziation, Missgunst wird als Unternehmenskultur verkauft.

## Das BVW wurde nicht abgeschafft

Die tatsächliche Entwicklung des BVW ist über Sprenger hinweg gegangen. Sein Aufruf zur Abschaffung des Vorschlagswesens erscheint heute nur noch als ein kaum mehr nachvollziehbares Kuriosum.

Erstaunlicher Weise hält Sprenger an diesen Theorien aber nach wie vor fest: Im Jahr 2010 ergänzte er

seine 19. Auflage von *Mythos Motivation* um ein neues Kapitel mit dem Titel *Ideen bringen Geld. Bringt Geld Ideen?* Dieses Kapitel entspricht seinen beiden Aufsätzen aus den 1990-er Jahren, viele Teile sind wörtlich übernommen.<sup>12</sup>

Das Betriebliche Vorschlagswesen hat sich inzwischen immer weiter von dem Zerrbild entfernt, das Sprenger vor zwanzig Jahren gezeichnet hat. Zu den Merkmalen eines modernen BVW gehören heute:

- Verständnis des Ideenmanagements als Synergie von BVW (spontane Ideenfindung) und KVP (moderierte Ideenfindung).
- Verständnis des BVW als Supportprozess in Form einer Vermittlungsdienstleistung zwischen den Einreichern und den potentiellen Nutznießern der Idee.
- Verständnis dafür, dass nicht nur die Einreicher, sondern vor allem auch die Führungskräfte als die Nutznießer der Verbesserungsvorschläge "Kunden" des BVW sind.
- Entscheidung über Verbesserungsvorschläge nicht durch mitbestimmte Kommissionen, sondern durch die Führungskraft, die im Unternehmen für das zu verbessernde Objekt die Verantwortung trägt.
- Transparente, intranetgestützte Entscheidungsfindung und Prämierung.
- Unkomplizierte Prämiensysteme.
- Verständnis der Geldprämie als nur ein Motivator von vielen und auch nicht als der wichtigste Motivator.

- 1 Sprenger, Reinhard K.: *Das Vorschlagswesen abschaffen*, in: *Personalwirtschaft* 8/1993, S. 20 ff
- 2 Sprenger, Reinhard K.: *Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?* in: *Harvard Business Manager* 1/1994, S. 9 ff
- 3 Dies und die folgenden Zitate stammen aus Sprenger (1993)
- 4 <http://www.eureka-akademie.de>
- 5 Hentschel, Hans-Dieter: *Standpunkt*, in: *Zeitschrift für Vorschlagswesen* 1/1994, S. 31 f
- 6 Koblanck, Peter: *Motivation im BVW. Teil 1: Die Bedeutung ökonomischer und nicht-ökonomischer Motivatoren*, EUREKA impulse 2/2012
- 7 Sprenger, Reinhard K.: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt/Main 2010 (19. Auflage)
- 8 Bismarck, Wolf-Bertram von: *Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung*, München 2000, S. 81
- 9 Koblanck, Peter: *Motivation im BVW. Teil 2: Umfrageergebnisse bestätigen Vielfalt der Motive*, EUREKA impulse 3/2012
- 10 Koblanck, Peter: *Was ist KVP? "Japanische Philosophie" - Vorschläge im Team - Abgrenzung zum BVW*, EUREKA impulse 3/2001
- 11 Sprenger (1994) S. 12
- 12 Sprenger (2010) S. 124 ff

Impressum:

EUREKA impulse 3/2013 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

© März 2013 Peter Koblanck

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter [www.koblanck.com/bestofkoblanck.htm](http://www.koblanck.com/bestofkoblanck.htm)