

**Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) hat in Deutschland eine weit über hundertjährige Tradition. Während es ausgerechnet in den beiden totalitären Regimes zwischen 1933 und 1990 am stärksten boomte, wurde es in den 1990-er Jahren hin und wieder sogar für tot erklärt. Inzwischen hat es sich zusammen der KVP-Teamarbeit zum Ideenmanagement entwickelt.**

VON PETER KOBLANK

## Anfänge im 19. Jahrhundert

Alfred Krupp, der größte Waffenproduzent seiner Zeit, führte 1872 ein Betriebliches Vorschlagswesen ein und gilt als dessen Erfinder.<sup>1</sup> Im *Generalregulativ* heißt es, dass "Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen" aller Mitarbeiter "dankbar" entgegen zu nehmen und "durch Vermittelung des nächsten Vorgesetzten an das Directorium zu befördern" sind, "damit dieses ihre Prüfung veranlasse." Ein Anspruch auf eine Prämie für einen brauchbaren Vorschlag wurde damals bei Krupp noch nicht erwähnt.<sup>2</sup>

Ebenfalls noch im 19. Jahrhundert soll der Mannheimer Landmaschinenfabrikant *Heinrich Lanz* ein BVW eingeführt haben.<sup>3</sup>

Bei *A. Borsig* in Berlin, damals zweitgrößter Dampflokomotivhersteller der Welt, wurde 1902 die Belegschaft aufgerufen, "Verbesserungs-Vorschläge" in einen "Kasten zu werfen. Die Prüfung der Vorschläge auf ihre Verwendbarkeit erfolgt durch eine Kommission, nach deren Vorschlägen ich in jedem einzelnen Falle die Höhe der zu gewährenden Geld-Prämie gewähre."<sup>4</sup>

Sowohl bei Krupp, als auch bei Borsig war die Entscheidung über Verbesserungsvorschläge oberste Chefsache.

Während aber bei *Krupp* für Verbesserungsvorschläge der normale Dienstweg galt, gab es bei *Borsig* nicht nur Prämien, sondern auch ein spezielles Verfahren über Briefkasten und Kommission. *Borsig* hat mit diesem Sonderweg die Bahnen vorgegeben, in denen sich später das BVW der Bundesrepublik bis zum Ende des 20. Jahrhunderts bewegen sollte.

Vor Ausbruch des Ersten Weltkriegs haben u.a. folgende Firmen ein BVW eingeführt: *AEG* (vor 1901), *Heinrich Freese* (1903), *Carl Zeiss Stiftung* (1904), *Bayer* (1909), *Siemens-Schuckert* (vor 1910), *Günther Wagner* (vor 1914).<sup>5</sup>

Für die *Carl Zeiss Stiftung* liegen Daten vor, mit denen sich für die Jahre bis zum ersten Weltkrieg eine Beteiligungsquote von etwa drei Vorschlägen pro hundert Mitarbeiter und Jahr rekonstruieren lässt.<sup>5</sup>

Ein Problem, das auch nach dem Ersten Weltkrieg in der Weimarer Republik anscheinend bei keiner Firma vernünftig gelöst werden konnte, war die Torpedierung des BVW durch das untere Management. So machte der Physiker, Unternehmer und Publizist *Friedrich Dessauer* im Jahr 1928 "die Beobachtung, dass die Aufhängung von Betriebsbriefkästen für Arbeitervor-

schläge erst einen guten Anreiz gab; aber dann wurden in Konferenzen von unteren Vorgesetzten, Meistern, Betriebstechnikern, diese Vorschläge die fast immer irgendeinen oder einige Fehler neben brauchbaren Einzelheiten enthielten, bekämpft. Das geschieht aus Instinkt, weil es viele Vorgesetzte nicht gerne haben, wenn der Untergebene etwas findet, was sie selbst nicht gefunden haben."<sup>6</sup>

In den ersten Jahren nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten im Januar 1933 bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs im September 1939 gab es keine signifikanten Veränderungen für das Vorschlagswesen.

Weitere Firmen führten ein BVW ein, sodass es im Jahr 1939 rund fünfzig Firmen gegeben haben soll, die ein BVW hatten.<sup>7</sup> Aus verschiedenen Quellen konnten 35 Firmen identifiziert werden: *AEG, Bayer, Berliner Städtische Aktiengesellschaft, August Borsig, Bosch, Deutsche Reichsbahn, Deutsche Hollerith-Maschinen Gesellschaft mbH, Dresdner Bank, Dresdner Gardinen und Spitzen Manufaktur AG, Dynamit Nobel AG, FAG Kugelfischer Georg Schäfer, Maschinenfabrik Fahr AG, Gerhard Fieseler Werke, Focke-Wulf Flugzeugbau G.m.b.H., Heinrich Freese, Ernst Heinkel Flugzeugwerke G.m.b.H., Farbwerke Hoechst AG, Hoesch AG, Koch & Sterzel AG, Friedr. Krupp AG, Heinrich Lanz AG, Maybach-Motorenbau G.m.b.H., Nahmer AG, NSU-Werke, Osram G.m.b.H. KG, Phoenix, Reichswerke AG Alpine Montanbetriebe "Hermann Göring", Gebr. Roeder AG, Schichau-Betriebe G.m.b.H., Textilwerke Hermann Schubert, Siemens-Schuckert, L. & C. Steinmüller, Günther Wagner, Weserflugzeugbau G.m.b.H., Carl Zeiss Stiftung.*<sup>5</sup>

## Zweiter Weltkrieg

Mit dem Zweiten Weltkrieg setzte ein rasanter BVW-Boom ein. Die Zahl der Firmen, die ein BVW hatten, stieg innerhalb von vier Jahren auf 35.000.<sup>8</sup>

1939	1940	1941	1942	1943
50	1.000	3.000	10.000	35.000

1943 hatten alle Betriebe mit über fünfzig Mitarbeitern ein BVW, zumindest auf dem Papier.<sup>9</sup>

Das BVW war inzwischen keine beliebige innerbetriebliche Maßnahme mehr, sondern wurde konsequent in den Kontext der nationalsozialistischen *Volksgemeinschaft* gestellt.

Um den Krieg zu gewinnen, sollte jede erdenkliche Chance ergriffen werden, also auch jede Einsparungsmöglichkeit von Material, Arbeitskraft und Energie genutzt werden. Dazu konnten Erfindungen beitragen, aber auch Verbesserungsvorschläge im Rahmen des BVW.

Die Anzahl der Verbesserungsvorschläge stieg ab 1940 rasant an.<sup>8</sup>

Jahr	1940	1941	1942	1943
Firmen	1.000	3.000	10.000	35.000
Vorschläge	15.000	60.000	180.000	300.000

Daraus lässt sich eine Beteiligungsquote von 3,4 Vorschlägen pro hundert Mitarbeiter errechnen.<sup>9</sup>

Da es aber Firmen wie beispielsweise die *Ernst Heinkel Flugzeugwerke G.m.b.H.* gab, die bereits im Jahr 1941 bei einer Belegschaft von um die 11.000 Mitarbeitern 2.137 Vorschläge<sup>8</sup> (rund 20 Vorschläge pro hundert Mitarbeiter) hatte, war es wohl eher so, dass die meisten Firmen ein nur formal existierendes BVW mit einer sehr geringen Resonanz hatten, während wohl höchstens tausend Firmen sich der Sache einigermaßen ernsthaft annahmen.

Wie wichtig den Nationalsozialisten das BVW war, zeigt die Tatsache, dass ab 1942/3 auch die Soldaten in der *Wehrmacht* Vorschläge "direkt unter Umgehung des Dienstweges" einreichen durften.<sup>10</sup>

Das BVW wurde nicht allein um der zu erwartenden Einsparungen willen propagiert, sondern auch als "einzigartiges Führungsinstrument und im Sinne des sozialen Aufbaus" betrachtet.<sup>11</sup>

Auf dem Gebiet der Arbeitnehmererfindungen trat im Juli 1942 die *Verordnung über die Behandlung von Erfindungen von Gefolgschaftsmitgliedern* in Kraft. Zielsetzung: "Erfindungen von Gefolgschaftsmitgliedern steigern die Leistung der Wirtschaft. Sie dienen vor allem der Rüstung und müssen tatkräftig gefördert, ausgewertet und geschützt werden."<sup>12</sup>

Jeder Erfinder war jetzt verpflichtet, seine Erfindungen dem Unternehmer zur Verfügung zu stellen und dieser wiederum war verpflichtet, sie angemessen zu vergüten. Dieser Gedanke war neu und nach dem Krieg wurden die Regelungen der sogenannten *Göring-Speer-Verordnung* weitgehend in das bis heute geltende Arbeitnehmererfindungsgesetz übernommen.<sup>13</sup>

Im Gegensatz zum Arbeitnehmererfindungsrecht wurde das BVW im Dritten Reich nicht vom Staat geregelt, sondern von der *Deutschen Arbeitsfront* (DAF) mit Empfehlungen bewährter Praktiken gefördert.

Die DAF war rechtlich ein der *Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei* (NSDAP) angeschlossener Verband. Sie hatte mehrere Ämter, zu denen auch das *Amt für Leistungserziehung, Berufserziehung und Betriebsführung* (LBB) gehörte, das u.a. für das Betriebliche Vorschlagswesen zuständig war. Der Leiter der DAF war Robert Ley, gleichzeitig *Reichsorganisationsleiter der NSDAP*.

Die Lehrmittelzentrale der DAF stellte Schriften, Vordrucke und Werbemittel für das BVW bereit.<sup>14</sup> Zur Förderung des persönlichen überbetrieblichen Erfahrungsaustauschs gründete die DAF 1941 eine im Amt für LBB tätige *Reichsarbeitsgemeinschaft für das betriebliche Vorschlagswesen*.

Idealerweise wurde in den Betrieben eine Zentralstelle beim Betriebsführer eingerichtet, damit "die Ein-sendung von Verbesserungsvorschlägen auf dem Instanzenweg (also über den Unterführer)" entfiel.<sup>15</sup>

Im Dritten Reich wandten die Firmen bereits sämtliche BVW-Verfahren an, die in der Bundesrepublik noch bis in die 1990-er Jahren praktiziert wurden, so z.B.:

- Einreichformulare, bei denen die personenbezogenen Daten vor der Begutachtung abgetrennt werden konnten
- Briefkästen
- Prämienberechnungen

- Vorgedruckte Standardbriefe, die mit der Schreibmaschine ergänzt werden konnten
- Konkrete Themenstellungen für Vorschläge
- Bekanntgabe brauchbarer Vorschläge
- Feierstunde für die Einreicher
- Anerkennungsschreiben
- Plakate
- Wettbewerbe

Zu den Werbemaßnahmen gehörte auch ein Preis für Erfindungen und Verbesserungsvorschläge, der nach dem 1942 bei einem mysteriösen Flugzeugabsturz ums Leben gekommenen *Reichsminister für Bewaffnung und Munition* Fritz Todt benannt war. Dieser von Adolf Hitler persönlich im August 1943 gestiftete *Dr.-Fritz-Todt-Preis* war je nach Stufe (Gold, Silber, Stahl) mit 50.000, 10.000 bzw. 2.000 Reichsmark (RM) dotiert.<sup>16</sup>

1942 ordnete Robert Ley an, dass in allen größeren kriegswichtigen Betrieben ein *Beauftragter der DAF für das betriebliche Vorschlagswesen* eingesetzt werden sollte, der dem Stab des *Betriebsobmanns* anzugehören hatte.

Gleichzeitig ordnete Ley neben der bereits existierenden *Reichsarbeitsgemeinschaft* die Einrichtung von *Gauarbeitsgemeinschaften für das betriebliche Vorschlagswesen* in den 43 Gauen des Reiches und bei Bedarf in größeren Kreisen entsprechende *Kreisarbeitsgemeinschaften* an. Aufgabe dieser Arbeitsgemeinschaften war der Erfahrungsaustausch, die Bekanntgabe mustergültiger Vorschlagswesen und die Vertiefung des Gedankens des BVW in den Belegschaften.<sup>16</sup>

Im Juli 1943 wurde für die kriegswichtigen Betriebe der Erfahrungsaustausch angeordnet, weil jeder zurückgehaltene, in einem anderen Betrieb ebenfalls anwendbare Verbesserungsvorschlag<sup>18</sup> "eine Schwächung unserer Kampffront" bedeutete.

Wegen des in der Kriegswirtschaft geltenden Lohnstopps durften Prämien nur bezahlt werden, wenn

- im Unternehmen nicht mehr als 5 Vorschläge pro hundert Mitarbeiter prämiert wurden
- die Prämienhöhe vom "Betriebsführer in Zusammenarbeit mit einigen bewährten Gefolgschaftsmitgliedern des Betriebes bestimmt" wurde
- die Namen der Prämienempfänger samt ihren Verbesserungsvorschlägen durch Aushang, anlässlich eines Betriebsappells, in der Werkszeitung oder in sonstiger Weise bekannt gegeben wurden,
- die Prämie im Einzelfall höchstens 500 RM betrug

In allen anderen Fällen, speziell auch bei Prämien über 500 RM, musste der zuständige *Reichstreuhänder der Arbeit*, der dem Reichsarbeitsminister unterstellt war, zustimmen.<sup>19</sup>

Ende 1943 veröffentlichte die Lehrmittelzentrale der DAF ein Buch mit dem Titel *Bewertungsfragen beim betrieblichen Vorschlagswesen*.<sup>20</sup> Diese Publikation sollte "mithelfen, eine allgemein anwendbare Basis für die Bewertung zu finden, die dann in ihrer endgültigen Form einheitlich für alle Betriebe Gültigkeit erlangt."<sup>21</sup>

Anerkennung und Belohnung sollte es nach Auffassung des Autors Paul Michlig, der damals der kompetenteste Fachmann für BVW war, nur für Sonderleistungen geben.<sup>22</sup> Geldprämien seien - auch angesichts der 5%- und 500-RM-Obergrenze - nur eine von

vielen Anerkennungsmöglichkeiten: Briefe, Urkunden, Eintragungen in das *Leistungsbuch*, Sonderurlaub, kostenloser Urlaubsaufenthalt, Theaterkarten, Bücher, Förderung der Ausbildung (auch der Kinder), Beförderung, Überweisungsurkunden für *Volkswagen* oder Grundstücke, Lohn- und Gehaltserhöhungen, Mitwirkung bei der Durchführung, Benennung der Verbesserung mit dem Namen des Einreichers, Berufung in die BVW-Kommission, feierliche Übergabe, Namensnennung am Schwarzen Brett oder in der Werkszeitschrift, Anmeldung zum *Dr.-Fritz-Todt-Preis*.

Im September 1944 fand die Diskussion über die bestmögliche Prämienregelung ein abruptes Ende. Auf Basis von Vorschlägen von Paul Michlig erließ der *Generalbevollmächtigte für den Arbeitseinsatz* Fritz Saukel eine "reichseinheitliche" Prämienregelung.<sup>23</sup> Für gleichwertige Verbesserungsvorschläge sollten jetzt "bei gleichem Aufwendungsumfang und bei gleicher Stellung des Vorschlagenden im Betrieb überall etwa gleiche Prämien gezahlt werden."

Die detaillierten Prämienberechnungsgrundsätze berücksichtigten den wirtschaftlichen Wert des Vorschlags, den Anwendungszweck, den Grad der schöpferischen Leistung, die Stellung des Einsenders und dessen Pflichtenkreis.

Vorschlagsprämien waren im Dritten Reich zwar *Arbeitslohn*, für die Versteuerung wurde aber nicht die Lohnsteuertabelle zu Grunde gelegt. Sie wurden stattdessen als *Sonstige Bezüge* - ähnlich wie Gratifikationen oder Abschlussvergütungen - behandelt und nur mit der Hälfte des für die *Sonstigen Bezüge* geltenden Satzes versteuert. Daraus ergaben sich je nach Steuergruppe und Kinderermäßigung Sätze zwischen 4,5 und 9 %.<sup>24</sup> Prämien für Verbesserungsvorschläge waren frei von den gesetzlichen Beiträgen zur Sozialversicherung.<sup>25</sup>

Trotz einiger Besonderheiten hatte das BVW im Dritten Reich keine spezifisch nationalsozialistischen Züge, weshalb es anschließend sowohl in der DDR, als auch in der BRD weitestgehend adaptiert wurde.

## Neuererwesen in der DDR

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das BVW in Ostdeutschland von den Kommunisten mit demselben Eifer forciert, wie zuvor von den Nationalsozialisten. In der 1949 gegründeten *Deutschen Demokratischen Republik* (DDR) wurde das BVW mit staatlichen Verordnungen bis ins kleinste Detail geregelt, in *Neuererwesen* umgetauft und im Rahmen der Planwirtschaft mit detaillierten jährlichen Zielvorgaben versehen.<sup>26</sup>

Unmittelbar nach dem Krieg lagen in der *Sowjetischen Besatzungszone* (SBZ) die Exekutive, Legislative und Judikative in den Händen der *Sowjetunion*. Im Juni 1947 riefen die Sowjets eine *Deutsche Wirtschaftskommission* (DWK) ins Leben als deutsches Organ, das ab Februar 1948 gesetzgeberische Vollmachten zum Erlass von Verordnungen und Anordnungen erhielt.

Die *Anordnung über die Förderung des Erfinderwesens und die Auswertung des betrieblichen Vorschlagswesens sowie Durchführungsbestimmungen* zu dieser Anordnung gehörte zu den ersten Anordnungen dieser DWK.<sup>27</sup>

Sie hatte das Ziel, die Demokratisierung zu fördern und unter Sicherung des materiellen Anreizes die Lebenslage des deutschen Volkes zu verbessern.

Die Prämienprozentsätze für Verbesserungsvorschläge lagen degressiv zwischen 10 und 5 % des Nutzens des ersten Nutzungsjahres, ab einem Nutzen von mehr als 50.000 Mark "in freier Vereinbarung" noch niedriger.

1949 wurde die DDR gegründet. 1952 verkündete Walter Ulbricht, Generalsekretär des ZK der Sozialistischen Einheitspartei (SED), dass nunmehr in der DDR der Sozialismus planmäßig aufgebaut werde. Die DDR stand vor enormen wirtschaftlichen Herausforderungen. Die SED hoffte vor allem auf Rationalisierungsmaßnahmen und Produktivitätssteigerungen, bei denen sie aber auf die Akzeptanz der "technischen Intelligenz" und der Arbeiter angewiesen war.<sup>28</sup>

Vor diesem Hintergrund wurde 1953 die *Verordnung über das Erfindungs- und Vorschlagswesen in der volkseigenen Wirtschaft* beschlossen.<sup>29</sup> Sie galt, wie schon der Name sagte, nur in den verstaatlichten *Volkseigenen Betrieben* (VEB), also im Gegensatz zu der außer Kraft gesetzten Anordnung von 1948 nicht auch in der Privatwirtschaft.

Alle VEB hatten *Büros für Erfindungswesen* (BfE) zu bilden, die sich darum zu kümmern hatten, dass künftig alle Neuerungen zur Auswirkung kamen. Die *Erste Durchführungsbestimmung* schrieb eine Mindestzahl von Bearbeitern zuzüglich den "erforderlichen Schreib- und Hilfskräften" vor: Bei Betrieben bis 500 Beschäftigte genügte ein nebenamtlicher Bearbeiter, ab 500 bis 1.000 Beschäftigte war ein hauptamtlicher und darüber hinaus für jedes angefangene 1.000 ein weiterer Bearbeiter vorgeschrieben.

Zusammen mit der Vergütung war dem Einreicher "eine Urkunde auszuhändigen, die ihn als Neuerer anerkennt und ehrt." Hier und nur in diesem einen Satz tauchte erstmals der Begriff des *Neuerers* in einer Verordnung auf.

Zwischen 1953 und 1959 gab es sechs Durchführungsbestimmungen zu dieser Verordnung.

Auf dem VI. Parteitag der SED kündigte Walter Ulbricht im Januar 1963 eine Neuorientierung der Wirtschaftspolitik nach dem "Grundsatz des höchsten ökonomischen Nutzens" und der "materiellen Interessiertheit" an. Im Juni 1963 verabschiedete eine gemeinsam vom ZK der SED und dem Ministerrat einberufene Wirtschaftskonferenz ein *Neues Ökonomisches System* (NÖS), das die Zentralverwaltungswirtschaft flexibler und leistungsfähiger machen sollte. In diesem Kontext wurde 1963 die *Verordnung über die Förderung und Lenkung der Neuererbewegung*. (*Neuererverordnung*) beschlossen.<sup>30</sup>

Während in den 1950-er Jahren noch offiziell von *Verbesserungsvorschlägen* und *Vorschlagswesen* die Rede war, ging es in der NVO 1963 um *Neuerervorschläge*, *Neuererwesen* und *Neuererbewegung*. Möglicherweise sollte der neue Begriff neuen Schwung in das Vorschlagswesen bringen.

Es gab jetzt außerdem die Möglichkeit, eine *Neuerervereinbarung* abzuschließen, um bestimmte Probleme planmäßig und kollektiv zu lösen, was im Laufe der Zeit eine immer größere Rolle spielen sollte.

Das *Büro für Erfindungswesen* (BfE) hieß jetzt *Betriebsbüro für die Neuererbewegung* (BfN). In einer

Anlage zur NVO 1963 wurde ein Schema für die Höhe der Prämien vorgegeben, das bis zum Ende der DDR in dieser Form gültig war.

Gesellschaftl. Nutzen		Vergütungsbetrag	
M	M		M
-	1.000	16,0 % mind.	30
1.000	- 2.000	12,0 % plus	40
2.000	- 5.000	8,0 % plus	120
5.000	- 10.000	6,0 % plus	220
10.000	- 20.000	4,0 % plus	420
20.000	- 50.000	3,0 % plus	620
50.000	- 100.000	2,0 % plus	1.120
100.000	- 200.000	1,5 % plus	1.620
200.000	- 500.000	1,0 % plus	2.620
500.000	- 1.000.000	0,75 % plus	3.870
mehr als	1.000.000	0,5 % plus	6.370
höchstens jedoch 30.000			

Das bedeutete beispielsweise bei einem Nutzen von 100.000 DDR-Mark (M):

2 % aus 100.000 M =	2.000 M
plus	<u>1.120 M</u>
Vergütung	3.120 M

Im "kapitalistischen" BVW der Bundesrepublik, wo sich die Prozentsätze normalerweise zwischen 15 und 25 % bewegen, hätte man für einen derartigen Vorschlag zwischen 15.000 und 25.000 Deutsche Mark (DM) erhalten.

Die ostdeutsche Höchstprämie von 30.000 Mark war erst bei einem eher utopisch hohen Nutzen in Höhe von über 4,7 Millionen Mark erreichbar:

0,5 % aus 4.726.000 M =	23.630 M
plus	<u>6.370 M</u>
Vergütung	30.000 M

Zur NVO 1963 wurden zwischen 1963 und 1969 neun Durchführungsbestimmungen erlassen, die zahlreiche Detailspekte regelten.

1965 wurde bestimmt, dass die NVO 1963 auch auf die privaten Industrie-, Handwerks-, Versorgungs- und anderen Betriebe entsprechend anzuwenden sei. Seit der Verordnung von 1953 hatte es für diese Betriebe keine Regelung mehr gegeben.

Im Mai 1971 erklärte Walter Ulbricht gezwungenermaßen gegenüber dem ZK der SED „aus gesundheitlichen Gründen“ seinen Rücktritt von fast allen seinen Ämtern.

Nach Ulbrichts Sturz wurde 1971 eine Neufassung der Neuererverordnung (NVO 1971) veröffentlicht, zu der bis 1986 sechs Durchführungsbestimmungen beschlossen wurden, bis das Neuererwesen schließlich im Jahre 1990 mit dem Ende der DDR aufgehoben wurde.<sup>31</sup>

In den Privatbetrieben fiel das Neuererwesen jetzt wieder weg. Da die Privatbetriebe 1971 nur noch mit 5,4 % zum Nationaleinkommen (1950: 45,8 %, 1963: 9,6 %) beitrugen, hatten sie anscheinend für die Neuererbewegung ihre Relevanz verloren.<sup>32</sup>

Als Neuerervorschläge wurden laut § 18 NVO 1971 Vorschläge der Werk tätigen gewertet, die

1. die Lösung einer wissenschaftlich-technischen oder anderen Aufgabenstellung enthalten und die für die Benutzung im Betrieb wesentlichen Mittel und Wege aufzeigen,
2. geeignet sind, einen wirtschaftlichen oder sonstigen Vorteil für die Gesellschaft (Nutzen) zu erbringen und

3. im Betrieb nicht bereits angewendet werden oder nicht nachweisbar zur Benutzung vorgesehen sind."

Dies ähnelt sehr stark den auch im westlichen BVW üblichen Definitionen. Auffallend ist, dass als Nutznießer nicht der Betrieb, sondern die Gesellschaft als Ganzes genannt wird.

Ähnlich einem BVW-Beauftragten gab es ein *Büro für die Neuererbewegung* (BfN). Dies wurde "im Auftrage des Leiters des Betriebes vor allem anleitend, koordinierend und kontrollierend tätig."

Die Vorschläge waren beim BfN einzureichen. Das BfN registrierte sie und gab sie an den zuständigen *Leiter* weiter, der sie von seiner *Neuererbrigade* beurteilen ließ. Die *Neuererbrigaden* kann man im weitesten Sinne mit den Kommissionen des traditionellen BVW vergleichen, allerdings waren sie nach dem Subsidiaritätsprinzip dezentral den jeweiligen Leitern zugeordnet. Sie waren bei der Aufgabenstellung für die Neuerer sowie bei der Benutzung und Vergütung beratend tätig. Sie setzten sich aus erfahrenen Neuerern, Arbeitern, Ingenieuren und Vertretern der Gewerkschaftsorganisation zusammen.

Die Leiter, für die die Empfehlung ihrer Neuererbrigaden nicht bindend war, entschieden über Annahme oder Ablehnung.

Wie bereits erwähnt, war schon in der NVO 1963 vorgesehen, dass die Werk tätigen nicht nur "normale" Verbesserungsvorschläge einreichen, sondern auch *Neuerervereinbarungen* abschließen konnten. Diese wurde in der NVO 1971 stärker in den Mittelpunkt gerückt.

Denn es passte nicht so recht zu einer Planwirtschaft, dass die Neuerervorschläge naturgemäß *spontan* entstanden und sich daher einer exakten Vorausplanung entzogen.<sup>33</sup>

Man konnte daher ein Kollektiv bilden, um Aufgaben zu lösen, "die quantitativ nicht zu den Arbeits-, Dienst- und Studienaufgaben der Werk tätigen gehören und die im Rahmen von Kooperationsbeziehungen durch andere Betriebe nicht zu dem erforderlichen Zeitpunkt gelöst werden können."

Die Arbeiten zur Erfüllung einer Neuerervereinbarung waren grundsätzlich außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen.

Rückblickend ähneln diese Neuerervereinbarungen in gewisser Hinsicht den westdeutschen *Qualitätszirkeln* der 1980-er Jahre, die heute unter dem Namen *KVP-Teams* ein Bestandteil modernen *Ideenmanagements* geworden sind.

Die Versteuerung von Vorschlagsprämien wurde seit 1948 immer wieder verändert. Ursprünglich war ein Verbesserungsvorschlag pro Jahr bis zu einer Höhe von 5.000 Mark einkommensteuerfrei. Diese Begrenzung fiel 1951 weg, die Prämien waren in voller Höhe steuerfrei.<sup>34</sup> Ab 1971 waren Prämien bis zu einem Betrag von 10.000 Mark je Neuerung oder Erfindung steuerfrei und darüber hinausgehende Beträge als steuerbegünstigte freiberufliche Einkünfte mit nur 20 % zu versteuern. Bei Gruppenvorschlägen stand dieser Freibetrag jedem der Beteiligten zu.<sup>35</sup>

Da das Neuererwesen Bestandteil der Jahresplanungen war, mussten auch hier bestimmte Ziele, wie beispielsweise die Anzahl der Einreicher aufge-

schlüsselt nach Alter und Geschlecht sowie der wirtschaftlicher Nutzen erreicht werden. Am Jahresende wurde zum Teil krampfhaft versucht, sich noch etwas auszudenken, um die Planvorgabe zu erfüllen.<sup>36</sup>

Für das Jahr 1988, das letzte noch einigermaßen normal verlaufene Jahr vor der Wiedervereinigung im Jahre 1990 liegen von der *Staatlichen Zentralverwaltung für Statistik* der DDR folgende Zahlen zum Neuererwesen vor:<sup>37</sup>

34 % der Beschäftigten haben sich an Neuererleistungen beteiligt (1970 waren es erst 15,5 %).

Es wurden 440.000 Neuerungen neu in Benutzung genommen (1970: 307.000).

Der Nutzen aus den Neuerungen betrug 6.276,3 Millionen Mark (1970: 2.456,4), wobei knapp die Hälfte aus Neuerervereinbarungen stammte (3.030,7 Millionen Mark, 1970: 934,0). In diesen Zahlen ist die Nachbenutzung älterer Neuerungen aus Vorjahren mit enthalten.

Der durchschnittliche Nutzen pro neu in Benutzung genommener *Neuerervereinbarung* betrug 47.400 Mark (1970: 35.500).

Der durchschnittliche Nutzen pro neu in Benutzung genommenem *Neuerervorschlag* betrug 7.800 Mark (1970: 5.000).

Das DDR-Regime hat den von ihren Werkträgern inspirierten Neuerungen offenkundig eine ziemlich hohe politische und ökonomische Bedeutung beigemessen. Das Neuererwesen der DDR war ein Politikum und hatte damals einen wesentlich höheren Stellenwert als das BVW der Bundesrepublik.

Dennoch blieb die Akzeptanz des Neuererwesens begrenzt: Zwar mag es einem kleinen Kreis von qualifizierten Facharbeitern, Meistern und Ingenieuren eine lukrative Nebenverdienstmöglichkeit eröffnet haben. Doch für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten, die teilweise nur aus statistischen Gründen als Miteinreicher von Neuerervorschlägen deklariert wurden, spielte es kaum eine Rolle und wurde hauptsächlich als Bestandteil der unbeliebten Planvorgaben empfunden.<sup>38</sup>

Das Neuererwesen brach nach der Wiedervereinigung durch Wegfall der Rechtsgrundlage zusammen, wurde aber bei Firmen, die von westdeutschen Unternehmen übernommen wurden, die ihrerseits ein BVW hatten, in der Regel als BVW weitergeführt.

## BVW in der BRD bis 1990

In Westdeutschland konnten die Unternehmen nach dem Krieg wieder frei entscheiden, ob sie ein BVW haben wollten. Anfang der 1950-er Jahre gab es wohl höchstens hundert Firmen mit einem BVW.<sup>39</sup> Sie und alle, die im Laufe der nächsten Jahrzehnte ein BVW neu einführten, verwendeten bewusst oder unbewusst das BVW der *Deutschen Arbeitsfront* als Blaupause. Die in den Schriften der DAF empfohlenen Verfahren und Hilfsmittel einschließlich der Prämienregelung von 1944 sind weitgehend dieselben, die man auch die nächsten fünfzig Jahre lang anwandte und teilweise noch heute verwendet.

1951 fand in Detmold erstmals wieder eine Tagung zum BVW statt. 1954 schlossen sich rund sechzig Firmen einer von Bayer in Leverkusen gegründeten BVW-Arbeitsgemeinschaft an.<sup>40</sup>

Unter Regie des *Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft e.V.* (DIB) in Frankfurt entwickelten sich daraus bis zur Wiedervereinigung insgesamt vier BVW-Arbeitskreise.<sup>41</sup>

1962 beteiligten sich an einer Statistik des DIB 99 bundesdeutsche Firmen, bei denen 1.693.771 Mitarbeiter beschäftigt waren. 34.745 dieser Mitarbeiter reichten insgesamt 51.183 Verbesserungsvorschläge ein, also gerade einmal drei Vorschläge pro hundert Mitarbeiter.<sup>42</sup>

Höckel nennt 1973 insgesamt 164 Mitglieder in den BVW-Arbeitskreisen beim DIB.<sup>43</sup>

Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1952 wurde das Betriebliche Vorschlagswesen, anders als in seiner Neufassung von 1972, noch nicht erwähnt.<sup>44</sup>

Die Göring-Speer-Verordnung von 1942/43 blieb auch nach dem Krieg in Kraft und diente 1957 als Basis für das *Gesetz über Arbeitnehmererfindungen* (ArbNErFG), das die Grundsätze des geistigen Eigentums, dessen Übertragung auf den Arbeitgeber und den Vergütungsanspruch des Erfinders weitestgehend übernahm.<sup>13</sup>

1965 stellte das *Bundesarbeitsgericht* (BAG) in einem bis heute geltenden Grundsatzurteil klar, dass es im Belieben eines Arbeitgebers steht, ob er einen Verbesserungsvorschlag verwertet oder nicht. Wenn er ihn aber verwertet, muss er auf der Grundlage des § 242 des *Bürgerlichen Gesetzbuches* (BGB) nach *Treu und Glauben* dem Rechtsanspruch auf die Vergütung einer Sonderleistung nachkommen.<sup>45</sup>

Im neuen Betriebsverfassungsgesetz von 1972 wurde das Betriebliche Vorschlagswesen im § 87 Abs. 1 Ziff. 12 unter die *Sozialen Angelegenheiten* eingereiht. Die *Grundsätze* des BVW unterlagen fortan der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrats.

In den nachfolgenden Jahren gab es zahlreiche gerichtliche Auseinandersetzungen zur Frage, wie weit diese Mitbestimmung über die Grundsätze geht. Das BAG stellte 1981 und 1982 in zwei bis heute gültigen Grundsatzurteilen klar:<sup>46</sup>

- Der Betriebsrat hat ein Initiativrecht
- Keine Mitbestimmung über den Prämienprozentsatz vom Nutzen
- Keine Notwendigkeit einer paritätisch besetzten BVW-Kommission
- Keine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Zahlung von Anerkennungsprämien für nicht verwertete Verbesserungsvorschläge
- Keine Mitbestimmung bei der Bestellung des Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen
- Keine Mitbestimmung über die Annahme eines einzelnen Verbesserungsvorschlages und bei der Entscheidung über die Höhe der Prämie im Einzelfall

So erfreulich die Mitbestimmung auf den ersten Blick sein mag, so schadete sie dem BVW, indem sie es de jure zu einer *Sozialen Angelegenheit* degradierte.

Seit Krupp und bis zum Ende des Dritten Reichs waren BVW-Beauftragter und -Kommission stets unmittelbare Erfüllungsgehilfen des Betriebsführers gewesen. Das BVW war ein Führungs- und Rationalisierungsinstrument.

In der Bundesrepublik wurde nun - gefördert durch die Mitbestimmung, die in vielen Firmen auf freiwilliger Basis in Form paritätisch besetzter Kommissionen auch bei der Entscheidung über Ablehnung bzw. Prämienhöhe jedes einzelnen Verbesserungsvorschlags umgesetzt wurde - allmählich auch de facto zu einer Sozialeinrichtung, die in den meisten Betrieben die direkte Anbindung an die Unternehmensleitung und somit ihre ursprüngliche Funktion verlor.

Der Fokus lag jetzt nicht mehr auf der Umsetzung vorteilhafter Verbesserungsvorschläge, sondern auf der Prämierung - bis hin zur Prämierung von Vorschlägen, die gar nicht verwertet wurden.

Die BVW-Beauftragten waren nun nicht mehr zur Unterstützung der Unternehmensleitung da, sondern glaubten allen Ernstes, es sei genau anders herum:

"Wenn uns die Geschäftsleitung doch mehr unterstützen würde!" - das war der Seufzer von Generationen von BVW-Beauftragten, die inzwischen nur noch einen subkulturellen Fremdkörper im Unternehmen verwalteten, eine Sozialeinrichtung, die aber nur von einer kleinen Minderheit der Belegschaft genutzt wurde.

Das *Deutsche Institut für Betriebswirtschaft e.V.* (DIB) berichtete in seiner Statistik für 1989, an der sich 171 Firmen und zwei Behörden beteiligten,<sup>47</sup> von 16,9 Vorschlägen pro hundert Mitarbeiter, die von 8,4 % der Mitarbeiter eingereicht wurden. Mit anderen Worten haben 91,6 % der Mitarbeiter keine Verbesserungsvorschläge eingereicht. Insgesamt wurde durch diese Vorschläge 377 Millionen DM berechenbarer Nutzen sowie 55 Millionen DM geschätzte Einsparungen generiert.

Auch wenn diese Statistik des DIB unvollständig ist, so hat doch der größte Teil der ernsthaft im BVW engagierten westdeutschen Firmen daran teilgenommen. Insofern ist die Diskrepanz zur kleineren ostdeutschen DDR, die für das Jahr 1988 einen Nutzen aus Neuerungen in Höhe von über 6 Milliarden Mark<sup>37</sup> auswies, bemerkenswert.

1985 stellte der Physikochemiker Ottmar Kling, Leiter des BVW bei *Carl Zeiss*, die erste BVW-Standardsoftware vor.<sup>48</sup> Diese wurde in COBOL programmiert und lief unter dem Betriebssystem DOS auf IBM Personalcomputern. Sie verbreitete sich rasch bei den im Vorschlagswesen führenden Firmen und wurde noch vor der Wiedervereinigung auch in Unternehmen in der DDR eingesetzt.

## Ideenmanagement seit 1990

Erst in den 1990-er Jahren bildete sich allmählich ein neues BVW heraus, das sich inzwischen als Vermittlungsdienstleistung versteht, bei der die Führungskräfte nicht mehr das Problem sind, sondern entscheidende Mitgestalter und die eigentlichen Gewinner eines in den Firmenalltag integrierten Supportprozesses.<sup>49</sup>

Zunächst aber brachte der Managementberater Reinhard K. Sprenger die meisten BVW-Beauftragten in Argumentationsnöte, als er 1993 in der *Personalwirtschaft* das BVW als "frühindustrielle Sumpflüte" und "Drogenszene" bezeichnete und mit geschliffenen Formulierungen dessen Abschaffung forderte.<sup>50</sup> 1994 legte er im *Harvard Business Manager* noch einmal nach.<sup>51</sup> Die tatsächliche Entwicklung des BVW ist

allerdings über Sprenger hinweg gegangen. Sein Aufruf zur Abschaffung des Vorschlagswesens erscheint im Rückblick nur noch als ein Kuriosum.<sup>52</sup>

Parallel zum Vorschlagswesen war bereits in den 1980-er Jahren in einigen Unternehmen die japanische Idee der *Qualitätszirkel* (QZ) übernommen worden.

Während das BVW darauf basiert, dass Mitarbeiter *spontan* Ideen einreichen, wurden in diesen QZ während der Arbeitszeit in kleinen, ausgewählten und moderierten Mitarbeitergruppen *systematisch* Probleme diagnostiziert und gelöst.

Diese QZ nahmen bereits das vorweg, was sich in den 1990-er Jahren zunächst in der Automobilindustrie als *KVP-Teamarbeit* ausbreitete. Der Begriff des *Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* (KVP), der vom japanischen Begriff des *Kaizen* (Optimierung) hergeleitet wurde, ein ganzes Bündel von Maßnahmen beinhaltet und manchmal sogar als Philosophie bezeichnet wird, dient inzwischen weitgehend als Synonym für diese bereits von den QZ her bekannte Gruppenarbeit.<sup>53</sup>

Ein weiterer, ebenfalls aus Japan stammender Trend war die Überlegung, dass viele kleine Verbesserungsvorschläge vorteilhafter sind, als wenige hochwertige. Manche Firmen erreichten durch entsprechende Werbe- und Aufklärungsarbeit 100 Vorschläge pro hundert Mitarbeiter, mit anderen Worten einen Vorschlag pro Mitarbeiter und Jahr.

Manche Betriebe setzten die Ziele auf zwei, drei oder auch mehr als zehn Vorschläge pro Mitarbeiter und machten den Führungskräften Vorgaben, dies mit den Mitarbeitern in ihrer Abteilung zu erreichen.

Diese Spitzenreiter erhöhten zwangsweise die Durchschnittswerte: Das DIB berichtete in seiner Statistik für 2006, an der sich 315 Organisationen beteiligten,<sup>54</sup> von 63,5 Vorschlägen pro hundert Mitarbeiter, was fast einer Vervierfachung gegenüber 1989 entspricht. Im Jahr 2012 waren es auf Basis von 163 teilnehmenden Organisationen 81 Vorschläge pro hundert Mitarbeiter.<sup>55</sup>

Wenn man dies mit den bereits weiter oben genannten Zahlen kombiniert, so wird deutlich, dass sich die Anzahl der Vorschläge (VV) pro hundert Mitarbeiter zweifellos in den letzten fünfzig Jahren erhöht hat:

Jahr	1962	1989	2006	2012
VV pro 100 Mitarbeiter	3	17	64	81
Firmen	99	171	315	163

Die Anzahl der Firmen in dieser Tabelle ist aber keineswegs die Zahl aller Firmen, die im jeweiligen Jahr ein BVW hatten. Es ist lediglich die Anzahl der Firmen, die sich an der jeweiligen Jahresstatistik beteiligt haben. Wie repräsentativ diese Statistiken des DIB sind, das nach 2006 offensichtlich fast die Hälfte der Firmen verloren hat, sei dahingestellt.

Das ebenfalls aus Japan inspirierte sogenannte *Vorgesetztenmodell* sah vor, dass Einreicher ihre Vorschläge beim ihren direkten Vorgesetzten einzureichen hatten, die dann abschließend über diese Vorschläge entscheiden mussten. Die Arbeit des BVW-Beauftragten wurde auf diese Weise dezentralisiert. Hatte man die Führungskräfte in der Vergangenheit bewusst umgangen, wurden sie nun zum eigentlichen Träger des BVW.

In diesem Zusammenhang wurden in vielen Firmen die BVW-Kommissionen abgeschafft oder nur noch in besonderen Fällen zusammengerufen.<sup>56</sup>

Dieses Vorgesetztenmodell hatte jedoch, sofern man es in letzter Konsequenz betrieb, eine entscheidende Schwachstelle: Vorgesetzte mussten die frühere Rolle des BVW-Beauftragten auch für solche Vorschläge ausführen, die gar nicht in ihren eigenen Zuständigkeitsbereich fielen: Sie mussten Gutachten einholen, Termine verfolgen und Prämien auszahlen für Angelegenheiten, deren Nutznießer eine ganz andere Stelle im Unternehmen war. Die Zeit dafür fehlte ihnen für ihre eigentlichen Kernaufgaben.

Das Vorgesetztenmodell in seiner dogmatischen Ausprägung wurde nach der Jahrtausendwende weitgehend abgelöst durch die Erkenntnis, dass das Betriebliche Vorschlagswesen letztlich eine Vermittlungsdienstleistung anbietet, die sicherstellt, dass eine Idee vom *Ideengeber* zum richtigen *Ideennehmer* gelangt, der für den betroffenen Prozess oder das betroffene Produkt die Verantwortung und Entscheidungskompetenz hat.

Dieser Entscheider, Nutznießer und Ideennehmer wird in manchen Unternehmen vielleicht häufiger der Vorgesetzte des Einreichers sein, es kann aber je nach Thema des Verbesserungsvorschlag auch jemand anders im Unternehmen sein.<sup>49</sup>

Die BVW-Abteilungen taufen sich seit den 1990-er Jahren zunehmend in *Ideenmanagement* um. Dass der allgemeine Begriff der *Idee* im Gegensatz zum Begriff *Verbesserungsvorschlag* in keinster Weise aussagt, um welche spezielle Art von Ideen es hier (nur) geht, ist offensichtlich. Zugegebener Weise hört sich aber *Ideenmanagement* moderner an.

Zusätzlich setzte sich die Auffassung durch, dass eigentlich erst die Kombination aus *spontaner* Ideenfindung (BVW) und *systematischer* Ideenfindung (KVP-Gruppen) die Bezeichnung *Ideenmanagement* verdient. Formelmäßig ausgedrückt: IM = BVW + KVP.<sup>57</sup>

Neue Trends bestehen in der *kollaborativen* Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen: Jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, die Ideen von anderen zu *kommentieren* und dadurch gegebenenfalls weiterentwickeln und sie außerdem zu *bewerten*. Die *Schwarmintelligenz* soll auf diese Weise zu optimalen Ergebnissen führen.

Derartigen Verfahren sind in Unternehmen, die ihre Verbesserungsvorschläge nicht mehr über Karteikästen oder Computerdateien abwickeln, auf die nur das BVW-Büro Zugriff hat, sondern über Datenbanken, die über das Intranet für jeden Mitarbeiter zugänglich sind, aus technischer Sicht keine Grenzen gesetzt.

Seit 1957 gab es eine steuerliche Begünstigung, bei der nach damaliger Währung maximal 500 DM pro Verbesserungsvorschlagsprämie steuerfrei waren bzw. nur zur Hälfte versteuert werden mussten. Die *Verordnung über die steuerliche Behandlung von Prämien für Verbesserungsvorschläge vom 18.2.1957* wurde jedoch ab 1989 außer Kraft gesetzt, sodass Prämien seitdem ganz normal als Lohn versteuert werden müssen.<sup>46</sup>

Wie ein Urteil des *Bundessozialgerichts* aus dem Jahr 1998 klarstellt, unterliegen Prämien für Verbesserungsvorschläge auch der Sozialversicherungspflicht.

Daher werden auch bei BVW-Prämien die üblichen Sozialversicherungsbeiträge für die Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung abgezogen.<sup>46</sup>

Im Zusammenhang mit geringwertigen Vorschlägen setzte sich seit den 1990-er Jahren die Vergabe von Bonuspunkten durch, die die Einreicher sammeln können. In manchen Firmen können diese Punkte ab einer bestimmten Größenordnung als Lohn ausbezahlt werden. In anderen Firmen können sie in Sachgeschenke eingetauscht werden, wobei auch Schnittstellen zu Onlineshops genutzt werden.

Da Sachbezüge, sofern sie in Summe im Kalendermonat eine vom Gesetzgeber willkürlich vorgegebene 44-Euro-Freigrenze nicht übersteigen, nach § 8 Abs. 2 Satz 9 *Einkommensteuergesetz* (EStG) nicht als steuerpflichtiger Arbeitslohn erfasst werden und somit steuerfrei und auch sozialversicherungsfrei sind, wird dies in vielen Firmen für Sachprämien, auch in Form von Warengutscheinen,<sup>58</sup> genutzt.

Anlässlich der Vereinigung von BRD und DDR wurde 1990 im Artikel 30 des *Einigungsvertrags* festgelegt, das Arbeitsvertragsrecht solle neu kodifiziert werden. Hierzu wurde 1992 beim 59. *Deutschen Juristentag* in Hannover ein Diskussionsentwurf des *Arbeitskreises Deutsche Rechtseinheit* vorgestellt.<sup>59</sup> Dort wurde der Arbeitgeber verpflichtet, zu Verbesserungsvorschlägen innerhalb einer angemessenen Frist Stellung zu nehmen und Sonderleistungen angemessen zu vergüten.

Im Diskussionsentwurf der Kölner Juristen Martin Henssler und Ulrich Preis wurden im Jahr 2006 Verbesserungsvorschläge hingegen mit keinem Wort mehr erwähnt.<sup>60</sup> Momentan ist nicht absehbar, wann es ein einheitliches Arbeitsvertragsgesetz geben und welche Regelungen dies zu den verschiedenen Aspekten des Ideenmanagements beinhalten wird.

- 1 Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp (Hrsg.): *125 Jahre Betriebliches Vorschlagswesen*, Essen 1997
- 2 Michligk, Paul: *Neue Praxis des betrieblichen Vorschlagswesens und der Arbeitsvereinfachung*, Stuttgart 1953, S. 31
- 3 Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): *Führen und Rationalisieren durch Betriebliches Vorschlagswesen*, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1985, S.10
- 4 Michligk (1953) S. 32
- 5 Koblanck, Peter: *Das BVW im Dritten Reich*. Statistiken, Strategien und Fallbeispiele aus der Zeit des Nationalsozialismus, EUREKA impulse 1/2013, S. 2. In diesem 39-seitigen Artikel sind zahlreiche Details beschrieben, die hier in dieser *Kleinen Geschichte des Ideenmanagements* nicht in dieser Breite wiedergegeben werden.
- 6 Friedrich Dessauer: *Die geistigen Kalkulations-Faktoren*, in: *Wirtschaftlichkeit* 48/1928, zitiert nach: Michligk (1953) S. 34
- 7 Steinwarz, Herbert: *Das betriebliche Vorschlagswesen als nationalsozialistisches Führungsinstrument*, Hrsg.: Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP, Berlin 1943, S. 60
- 8 Michligk (1953) S. 37
- 9 Koblanck (1/2013) S. 3
- 10 Heinkel, Ernst: *Meine Erfahrungen als Betriebsführer mit dem betrieblichen Vorschlagswesen*, Hrsg.: Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP, Berlin 1943, S. 34
- 11 Steinwarz S. 58
- 12 *Verordnung über die Behandlung von Erfindungen von Geschäftsmittgliedern* vom 12. Juli 1942, Reichsgesetzblatt 1942 Teil I S. 466-467.

- Durchführungsverordnung zur Verordnung über die Behandlung von Erfindungen von Gefolgschaftsmitgliedern* vom 20. März 1943, Reichsgesetzblatt 1943 Teil I S. 257-260
- 13 Koblank, Peter: *Die Göring-Speer-Verordnung. Arbeitnehmererfindungsrecht im Dritten Reich / Dr.-Fritz-Todt-Preis*, EUREKA impulse 12/2012. Dort auch der volle Wortlaut der *Verordnung* und der *Durchführungsverordnung*.
- 14 Michligk, Paul: *Die Praxis des Betrieblichen Vorschlagswesens*, Hrsg.: Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP, 3., erweiterte Auflage, Berlin 1942, S. 19. Die erste Auflage erschien 1941.
- 15 Steinwarz S. 94-96, ähnlich Heinkel S. 35-36
- 16 Koblank (12/2012) S. 2. Dort auch der vollständige Stiftungserlass sowie die Durchführungsanordnung für den Dr.-Fritz-Todt-Preis.
- 17 Koblank (1/2013) S. 5 f
- 18 Steinwarz S. 90 f
- 19 *Erlass III b 9 Nr. 11 353/43* des Beauftragten für den Vierjahresplan (Hermann Göring) bzw. des Generalbevollmächtigten für den Arbeitseinsatz (Fritz Saukel) betr. Prämien für Verbesserungsvorschläge vom 30. Januar 1943. In: Steinwarz S. 72 f
- 20 Michligk, Paul: *Bewertungsfragen beim betrieblichen Vorschlagswesen*, Berlin 1943.
- 21 Michligk (1943) S. 59
- 22 Michligk (1943) S. 15
- 23 *Erlass III c 3 Nr. 12391/44* des Generalbevollmächtigten für den Arbeitseinsatz (Fritz Saukel) Zahl der jährlichen Prämienfälle vom 29. September 1944. In: Michligk (1953) S. 122-125
- 24 Michligk (1943) S. 51
- 25 Michligk (1943) S. 58
- 26 Koblank, Peter: *Das Neuererwesen der DDR. Die wichtigsten Fakten zur sozialistischen Variante des Ideenmanagements*, EUREKA impulse 11/2012. In diesem 9-seitigen Artikel sind zahlreiche Details beschrieben, die hier in dieser *Kleinen Geschichte des Ideenmanagements* nicht in dieser Breite wiedergegeben werden.
- 27 *Anordnung über die Förderung des Erfindertwesens und die Auswertung des betrieblichen Vorschlagswesens* vom 15.9.1948, in: ZVOBl. I S. 483 f  
*Durchführungsbestimmung zur Anordnung über die Förderung des Erfindertwesens und die Auswertung des betrieblichen Vorschlagswesens* vom 15.9.1948, in: ZVOBl. S. 484 ff
- 28 Mählert, Ulrich: *Kleine Geschichte der DDR*. München 1999 (2. Auflage), S. 65
- 29 *Verordnung über das Erfindungs- und Vorschlagswesen in der volkseigenen Wirtschaft* vom 6.2.1953, in: Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, 17.2.1953, Nr. 21, S. 293-294
- 30 *Verordnung über die Förderung und Lenkung der Neuererbewegung. (Neuererverordnung) vom 31.07.1963*. Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, 1.8.1963, Teil II Nr. 68, S. 525-536
- 31 *Verordnung über die Förderung der Tätigkeit der Neuerer und Rationalisatoren in der Neuererbewegung - Neuererverordnung - vom 22.12.1971*, Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, 14.1.1972, Teil II Nr. 1, S. 1-11
- 32 Staatliche Zentralverwaltung für Statistik (Hrsg.): *Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik 1964*. Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1964, S. 30  
Staatliche Zentralverwaltung für Statistik (Hrsg.): *Statistisches Jahrbuch 1972 der Deutschen Demokratischen Republik*. Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1972, S. 39  
Die Prozentzahlen für 1950 und 1963 lassen sich an Hand der Anteile am *Aufkommen des Nationaleinkommens (Nettoprodukt)* in der Ausgabe von 1964 errechnen.  
Die Prozentzahl für 1971 stammt aus dem *Anteil der Eigentumsformen am Nettoprodukt in der Ausgabe von 1972*.
- 33 Neske, Werner / Miltze, Heinz: *Die Rechte und Pflichten der Neuerer. Erläuterung der wichtigsten Bestimmungen der Neuererverordnung*. Berlin 1965, S.12
- 34 Amt für Erfindungs- und Patentwesen der Deutschen Demokratischen Republik (Hrsg.): *Handbuch für das Erfindungs- und Vorschlagswesen*, VEB Deutscher Zentralverlag, Berlin 1956, S. 509 ff
- 35 *Erste Durchführungsbestimmung zur Neuererverordnung - Vergütung für Neuerungen und Erfindungen - vom 22. Dezember 1971*, Gesetzblatt der Deutschen Demokratischen Republik, 14. Januar 1972, Teil II Nr. 1, S. 11-15
- 36 Diese Aussage erhielt der Autor übereinstimmend von fast allen befragten Zeitzeugen, die das Neuererwesen als Führungskräfte oder im BfN selbst miterlebt und -gestaltet haben. Ohnehin fällige Angelegenheiten wurden kurzer Hand zu Neuerervorschlägen umgemünzt.
- 37 Staatliche Zentralverwaltung für Statistik (Hrsg.): *Statistisches Jahrbuch 1989 der Deutschen Demokratischen Republik*. Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1989, S. 132
- 38 Hartmann, Martin: *Das Neuererwesen - das betriebliche Vorschlagswesen in der DDR im Wandel*, in: *Betriebliches Vorschlagswesen 2/90*, Frankfurt am Main 1990, S. 52
- 39 Michligk (1953) S. 165-176  
Für das BVW der Bundesrepublik gilt sinngemäß dasselbe, was bereits oben in Fußnoten zum Dritten Reich und zur DDR gesagt wurde: In dieser *Kleinen Geschichte des Ideenmanagements* kann nicht in derselben Breite auf das eingegangen werden, was in einer ausführlicheren Darstellung zu erwähnen wäre.
- 40 Höckel, Günther: *Keiner ist so klug wie wir alle, Chancen und Praxis des Betrieblichen Vorschlagswesens*, 2. Auflage, Düsseldorf 1973, S. 6.  
1953 ermittelte Paul Michligk folgende 63 Firmen mit BVW:
- Allgäuer Alpenmilch AG, München
  - Aluminium-Walzwerke Singen GmbH, Singen
  - Annawerk, Oeslau
  - Asta-Werke AG, Brackwede
  - BBC AG, Mannheim
  - Bergische Stahl-Industrie, Remscheid
  - Wilh. Bleyle OHG, Stuttgart
  - C.B.Boehringers Sohn, Ingelheim
  - Robert Bosch GmbH, Stuttgart
  - Chemische Fabrik Kalk GmbH, Köln-Kalk
  - Demag AG, Duisburg
  - De Te We AG, Berlin
  - Deutsche Werft, Hamburg
  - Elektrizitätswerk Wesertal GmbH, Hameln
  - Esso AG, Hamburg
  - Farbenfabriken Bayer, Leverkusen
  - Flammer Seifenwerke GmbH, Heilbronn
  - A. Friedr. Flender & Co, Bocholt
  - Carl Freudenberg KGaA, Weinheim
  - Glanzstoff-Courtaulds GmbH, Köln
  - Göcke & Sohn AG, Hohenlimburg
  - Heinrich Herrmann Papierwarenfabrik, Stuttgart
  - Hüttenwerk Oberhausen AG, Oberhausen
  - Curt Hurth Maschinen- und Zahnradfabrik, Stuttgart
  - Johannes Keller Bau-KG, Süßen
  - Klepper-Werke, Rosenheim
  - Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Köln-Deutz
  - Knappsack-Griesheim AG, Knappsack
  - Ernst Heinrich Knoop, Eutin
  - Kodak AG, Stuttgart
  - Kraft Käse-Werke GmbH, Lindenberg
  - Val. Mehler AG, Fulda
  - NSU Werke AG, Neckarsulm
  - Adam Opel AG, Rüsselsheim
  - Osram GmbH, Berlin
  - G.M.Pfaff Nähmaschinenfabrik, Kaiserslautern
  - Phoenix Gummiwerke AG, Hamburg-Harburg
  - Ludw. Povel & Co, Nordhorn
  - Reflex Papier-Fabrik Felix Heinr. Schoeller GmbH, Düren
  - Rheinische Kalksteinwerke GmbH, Wülfrath
  - Rheinische Kunstseide AG, Krefeld
  - Sarotti AG, Hattersheim
  - Schering AG, Berlin
  - Schleipen & Eichhorn GmbH, Emmerich
  - Gebr. Schoeller Anker-Teppich-Fabrik, Düren
  - Siemens Schuckertwerke AG, Berlin
  - J.S.Staedtler, Nürnberg
  - Peter Temming AG, Glückstadt
  - Schießler AG, Radolfzell
  - Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Wuppertal
  - Verein Rheinischer Braunkohlenbergwerke e.V., Köln
  - Vidal & Sohn Tempo-Werk GmbH, Hamburg-Harburg
  - Vorwerk & Co, Wuppertal
  - Günter Wagner, Hannover
  - Werner & Mertz AG, Mainz
  - Westfalenhütte AG, Dortmund
  - Hermann Windel GmbH, Windelsbleiche



- Windmüller & Hölscher, Lengerich
  - Wintershall AG, Kassel
  - WMF, Geislingen
  - J.W.Zanders Feinpapierfabrik GmbH, Bergisch Gladbach
  - Carl Zeiss, Oberkochen
  - Zellstofffabrik Waldhof, Wiesbaden
- Michligk (1953) S. 165-176
- Nur sieben dieser Firmen (mit o als Gliederungspunkt gekennzeichnet) stehen auch auf der weiter oben dargestellten Liste von 35 Firmen, die bereits 1939 ein BVW hatten. Daraus ist zu folgern, dass Michligks Auflistung von 1953 nicht ganz vollständig ist (er behauptet auch nicht, dass sie dies sei), dass aber andererseits etliche Firmen, die erst nach 1939 ein BVW eingeführt haben, nach dem Krieg daran festhielten.
- 41 Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): *Führungsinstrument Vorschlagswesen*, 3. Auflage, Frankfurt am Main 1993, S.15
- 42 Winter, Rosemarie: *Die Hand an der Tür des Chefs. Betriebliches Vorschlagswesen - ein Feld voller Möglichkeiten*, in: Die Zeit Nr. 39/1963 vom 27.9.1963, S. 36. [www.zeit.de/1963/39/die-hand-an-der-tuer-des-chefs](http://www.zeit.de/1963/39/die-hand-an-der-tuer-des-chefs) (abgerufen am 1.6.2014)
- 43 Höckel S. 9-14
- 44 Es bestand jedoch die Möglichkeit, das BVW absurder Weise als "Wohlfahrtseinrichtung" einzustufen und es dann mit einer freiwilligen Betriebsvereinbarung gemäß § 57 Abs. 2 BetrVG 1952 zu regeln.
- 45 Koblack, Peter: *Rechtsanspruch auf VV-Prämie? BAG-Grundsatzurteil und seine praktischen Konsequenzen*, EUREKA impulse 5/2003
- 46 Koblack, Peter: *Die gesetzlichen Grundlagen des Betrieblichen Vorschlagswesens*, Computer Based Training, 7. Auflage, Aalen 2012.
- Die Verordnung von 1957 hatte in § 2 Abs. 1 Ziff. 1 die Auflage, dass in Betrieben und Dienststellen mit mehr als 20 Arbeitnehmern ein Ausschuss, dem mindestens zwei Arbeitnehmer des Betriebes oder der Dienststelle angehörten, der Gewährung der Prämie und ihrer Höhe zustimmen musste. Damit glaubte man, einen Missbrauch der steuerlichen Begünstigung verhindern zu können. Genau diese Regelung führt zur Bildung von BVW-Kommissionen, die später in Überreaktion auf das BetrVG 1972 in den meisten Firmen auch noch paritätisch (gleiche Anzahl von Arbeitgebervertretern und Betriebsräten) besetzt wurden. - Als in den 1990-er Jahren über Sinn und Zweck dieser bürokratischen Einrichtungen diskutiert wurde, hatte man längst vergessen, dass der ursprünglicher Auslöser eine inzwischen längst abgeschaffte Steuerbegünstigung war.
- 47 Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.: *Internationale BVW-Statistik 1989*, Frankfurt am Main 1990
- 48 Koblack, Peter: *Dr. phil. nat. Ottmar Kling, Wissenschaftler, Manager und Ideenmanagement-Pionier*, auf: [www.koblack.com/bestofkoblack.htm](http://www.koblack.com/bestofkoblack.htm)
- In der DDR: Deutsche Waggonbau, Volkswerft Stralsund.
- 49 Koblack, Peter: *Wer sind die Kunden des BVW? Navigation zum richtigen Ideennehmer / Mythos Vorgesetztenmodell / Make a Customer*, EUREKA impulse 10/2007
- 50 Sprenger, Reinhard K.: *Das Vorschlagswesen abschaffen*, in: *Personalwirtschaft* 8/1993, S. 20 ff
- 51 Sprenger, Reinhard K.: *Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?* in: *Harvard Business Manager* 1/1994, S. 9 ff
- 52 Koblack, Peter: *BVW - eine Drogenszene? Seit zwanzig Jahren will Reinhard K. Sprenger das BVW abschaffen*, EUREKA impulse 3/2013, S. 3
- 53 Koblack, Peter: *Was ist KVP? „Japanische Philosophie“ - Vorschläge im Team - Abgrenzung zum BVW*, EUREKA impulse 3/2001
- 54 *dib-Report 2009*, in: *Ideenmanagement* 3/2010, Frankfurt am Main, S. 89
- 55 Dittrich, Sarah: *Highlights des dib-Report Ideenmanagement 2012 in Deutschland*, in: *Ideenmanagement* 4/2012, Frankfurt am Main, S. 138
- 56 Koblack, Peter: *Mythos BVW-Kommission. Wer soll über Vergütung und Prämierung entscheiden?*, EUREKA impulse 2/2001
- 57 Leipold, Petra: *Führungsinstrument Ideenmanagement. Ein Instrument zur Unternehmenswertsteigerung. Ein Beleg guter Führung. Oberhausen 2010, S.22*
- Neckel, Hartmut: *Modelle des Ideenmanagements. Intuition und Kreativität unternehmerisch nutzen*, Stuttgart 2004, S.12 ff

Müller-Prothmann, Tobias / Dörr, Nora: *Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse*. München 2009, S. 77

- 58 Koblack, Peter: *Neue Flexibilität bei Warengutscheinen. BFH schafft lästige Restriktionen der Finanzverwaltung restlos ab / Aktuelle Urteile*, EUREKA impulse 2/2011
- 59 Dieser Diskussionsentwurf des Arbeitskreis Deutsche Rechts-einheit besagt zu Verbesserungsvorschlägen und Arbeitnehmererfindungen: § 102 Verbesserungsvorschläge
- (1) Der Arbeitgeber hat zu Verbesserungsvorschlägen des Arbeitnehmers in angemessener Frist Stellung zu nehmen.
- (2) Erlangt der Arbeitgeber durch die Nutzung eines Verbesserungsvorschlags einen Vorteil, so schuldet er dem Arbeitnehmer eine angemessene Vergütung, es sei denn, der Arbeitnehmer macht den Vorschlag in Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe.
- § 103 Arbeitnehmererfindungen
- Auf patentfähige Erfindungen und technische Verbesserungsvorschläge eines Arbeitnehmers, die dem Arbeitgeber eine ähnliche Vorzugsstellung gewähren wie ein gewerbliches Schutzrecht, findet das Arbeitnehmererfindungsgesetz Anwendung.
- (1) Stellt ein Arbeitnehmer in Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe oder während der Arbeitszeit oder mit Mitteln des Betriebs ein urheberrechtlich geschütztes Werk her, so hat der Arbeitgeber das Recht, das Werk ausschließlich zu nutzen. Dasselbe gilt, wenn das Werk maßgeblich auf Erfahrungen oder Arbeiten des Betriebes beruht; in diesem Fall schuldet der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine angemessene Vergütung.
- (2) Bei einer Veröffentlichung ist der Arbeitnehmer als Urheber zu nennen, es sei denn, es ist etwas anderes vereinbart oder die Nennung ist unüblich.
- 60 Martin Henssler, Ulrich Preis: *Diskussionsentwurf eines Arbeitsvertragsgesetzes (ArbVG)*, Gütersloh 2006. Diese Publikation wurde im Auftrag der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh erstellt. Siehe auch: Martin Henssler: *Der Diskussionsentwurf eines Arbeitsvertragsgesetzes des Arbeitskreises Deutsche Rechtseinheit im Arbeitsrecht*, JuristenZeitung 47. Jahrgang Nr. 17, 4. September 1992, S. 833-845

Impressum:

EUREKA impulse 6/2014 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

© 2014 Peter Koblack

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