

Motivation im BVW



Teil 2: Umfrageergebnisse bestätigen Vielfalt der Motive

Mitarbeiter, die im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) Verbesserungsvorschläge einreichen, tun dies auf Grund eines Bündels vielfältiger Motive. Dem kann das BVW-Marketing in Form gezielt eingesetzter Motivatoren Rechnung tragen.

VON PETER KOBLANK

Die im BVW wirkenden Motivatoren kann man in ökonomische und nicht-ökonomische Motivatoren einteilen.¹

Ökonomische Motivatoren führen zu einer wirtschaftlichen Bereicherung des Empfängers. Das bekannteste Beispiel dafür ist die Geldprämie.

Nicht-ökonomische Motivatoren führen zu einer inneren Bereicherung des Empfängers. Ein typisches Beispiel ist anerkennendes Lob durch den Vorgesetzten.

Welch wichtige Rolle die nicht-ökonomischen Motivatoren in der Praxis spielen, zeigen vier Umfragen, die zwischen 1985 und 2004 durchgeführt wurden.

Frank-Jürgen Witt (1985)

Die ältesten Umfrageergebnisse stammen von Frank-Jürgen Witt.² Er befragte 1985 elf Unternehmen verschiedener Branchen, darunter fünf Großunternehmen. Alle Firmen hatten ein BVW, dessen Bekanntheit bei den befragten Mitarbeitern vorausgesetzt werden konnte.

Die Imageverbesserung gegenüber Kollegen und Vorgesetzten, also ein nicht-ökonomischer Motivator, nimmt mit 21 % den Spitzenplatz ein.

Die Prämie erscheint erst auf Platz 5 mit nur 9%.

Michèle Etienne (1995)

Die Ergebnisse der Studienarbeit Michèle Etienne stammen aus der Schweiz.³ Sie befragte 400 von 622 Mitarbeitern der Firma Ciba-Geigy in Basel (heute BASF Schweiz AG).

Die ursprünglichen Werte von Etienne, die in Summe 283 % ergeben, wurden für diesen Artikel proportional auf eine Summe von 100 % umgerechnet, um sie mit den anderen Umfragen besser vergleichbar zu machen.

Platz 1 bis 4 belegen nicht-ökonomische Motive: Arbeitserleichterung (28,7 %), Behebung von Missständen (23,9 %), Möglichkeit zu kreativer Mitarbeit (16,2 %) und Möglichkeit zur aktiven Teilnahme am Betriebsgeschehen (11,6 %).

Erst auf Platz 5 mit nur 10,6 % wird als einziger ökonomischer Motivator eine ansprechende Geldprämie genannt.

Wolf-Bertram von Bismarck (2000)

Die Ergebnisse der im Jahr 2000 veröffentlichten Dissertation von Wolf-Bertram von Bismarck stammen

aus 15 Betrieben an sieben unterschiedlichen Standorten der Siemens AG und basieren auf 13.432 beantworteten Fragebögen.⁴

Bismarck interessierte sich besonders für die Unterschiede zwischen Bereichen mit einer zentralen Bearbeitung der Vorschläge und Bereichen mit einem dezentralen Vorgesetztenmodell. Überraschender Weise liegen die Umfrageergebnisse bei zentraler und dezentraler Bearbeitung sehr eng beieinander. Daher werden in diesem Artikel die Mittelwerte der Ergebnisse für die beiden Verfahren dargestellt, um sie mit den anderen Umfragen besser vergleichbar zu machen.

Auch bei Siemens ist Platz 1 mit einem nicht-ökonomischen Motivator besetzt: Möglichkeit, zu verändern oder mitzugestalten (31,5 %).

Erst auf Platz 3 taucht mit nur 14,6 % die Prämie auf.

Deutlich wird, dass Sonderaktionen (1,5 %) und Zusatzprämien für Teams (1,1 %) äußerst schwache Motivatoren sind. Der Versuch, ein morbides BVW durch derartige ökonomische Zusatzanreize neu anzukurbeln, dürfte demnach wenig Erfolgsaussichten haben.

Hartmut Neckel (2004)

Die Ergebnisse, die Hartmut Neckel im Jahre 2004 veröffentlichte, basieren auf einer Umfrage bei 15 mittleren Unternehmen, bei denen insgesamt 3.500 Mitarbeiter beschäftigt waren.⁵

Die Befragten konnten angeben, ob ihnen ein Aspekt wichtig, unwichtig oder keines von beidem sei. Die folgenden Zahlen berücksichtigen nur die Wichtig-Nennungen.

Die ursprünglichen Werte von Neckel, die in Summe 430 % ergeben, wurden für diesen Artikel proportional auf eine Summe von 100 % umgerechnet, um sie mit den anderen Umfragen besser vergleichbar zu machen.

Die Prämie steht hier als Geldprämie erst auf Platz 4 (12,3 %) und als Sachprämie auf Platz 8 (6,7 %).

Neben den indirekten ökonomischen Motiven wie Arbeitsplatzverlust und Karrieredenken können auch andere in dieser Umfrage genannte Motive (Urlaub, Bildung, Arbeitsbedingungen) je nach Betrachtungsweise zu den nicht-ökonomischen (innere Bereicherung), aber auch zu den indirekten ökonomischen Motiven gerechnet werden.

Fazit

Es steht außer Frage, dass diese vier Umfragen kein exaktes Abbild der Wirklichkeit liefern. Eines ist aber unübersehbar: Wer Verbesserungsvorschläge einreicht, dem geht es unter anderem auch um die Prämie, aber nicht nur.

Wer die Aufgabe hat, wirkungsvolle Marketingmaßnahmen zur Förderung seines BVW einzusetzen, sollte sich daher eindeutig darüber im Klaren sein,

dass die Aussicht auf eine Prämie bei den Mitarbeitern nur ein Motivator von vielen ist.

Die Prämie belegt in keiner der Umfragen einen Spitzenplatz, sondern liegt überall nur im Mittelfeld:

Witt:	9,0 %	Platz 5	von 10
Etienne:	10,6 %	Platz 5	von 7
Bismarck:	17,0 %	Platz 3+7+8	von 10
Neckel:	19,0 %	Platz 4+8	von 8

Dementsprechend ganzheitlich und auf keinen Fall nur auf die Prämie fixiert müssen die Werbebotschaften für das BVW gestaltet sein.

Über die Inaussichtstellung einer Geldprämie hinaus müssen weitere, auch indirekte ökonomische Motivatoren und vor allem auch nicht-ökonomische Motivatoren im BVW-Marketingmix enthalten sein.

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

- Teil 3: Möglichkeiten und Grenzen der Motivation

- 1) Peter Kobblank: *Motivation im BVW. Teil 1: Die Bedeutung ökonomischer und nicht-ökonomischer Motivatoren*, EUREKA impulse 2/2012, <http://www.kobblank.de/ideethek> (6.2.2012)
- 2) Frank-Jürgen Witt: *Bestimmungsgrößen der Mitarbeiteraktivität im Betrieblichen Vorschlagswesen*, in: *Betriebliches Vorschlagswesen* 3/1986, S. 63 ff
- 3) Michèle Etienne: *Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen*, Bern 1997, S. 94
- 4) Wolf-Bertram von Bismarck: *Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung*, München 2000, S. 287
- 5) Hartmut Neckel: *Modelle des Ideenmanagements. Intuition und Kreativität unternehmerisch nutzen*, Stuttgart 2004, S. 244

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

Impressum:

EUREKA impulse 3/2012 ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. · Hartmannweg 12
D-73431 Aalen · www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© März 2012 Peter Kobblank

Frank-Jürgen Witt (1985)		
1	Imageverbesserung gegenüber Kollegen und Vorgesetzten	21,0
2	Karrieredenken	15,0
3	Demonstrieren bereichsübergreifender Kenntnisse	12,0
4	Organisatorische Nähe zu Gutachtern suchen	12,0
5	Prämien	9,0
6	Klima (z.B. Grundprämien, keine Rationalisierungsangst)	8,0
7	Resultate früherer Verbesserungsvorschläge	7,0
8	Arbeitserleichterung	6,0
9	Selbstverwirklichungsziele	6,0
10	Bekanntheit des BVW	2,0

Michèle Etienne (1995)		
1	Arbeit erleichtern	28,7
2	Missstände beheben	23,9
3	Möglichkeit zu kreativer Mitarbeit	16,2
4	Möglichkeit, aktiv am Betriebsgeschehen teilzunehmen	11,6
5	Ansprechende Geldprämie	10,6
6	Persönliche Anerkennung in der Unternehmung	5,8
7	Sonstige Gründe	3,2

Wolf-Bertram von Bismarck (2000)		
1	Möglichkeit, zu verändern oder mitzugestalten	31,5
2	Dem Bereich Nutzen bringen und eigenen Arbeitsplatz sichern	26,2
3	Mögliche Prämie	14,4
4	Weg über VV ist offizieller und jemand befasst sich mit dem VV	12,7
5	Idee auch ohne Einverständnis des Vorgesetzten realisieren	7,6
6	Anerkennung/Lob	3,2
7	VV-Sonderaktion	1,5
8	Für Vorschläge aus top-Teams zusätzliche Prämie erhalten	1,1
9	Aufforderung durch Vorgesetzten	0,6
10	Sonstiges	1,0

Hartmut Neckel (2004)		
1	Arbeitsplatz	19,8
2	Arbeitsbedingungen	17,4
3	Karrieredenken	13,0
4	Geld	12,3
5	Bildung	12,1
6	Lob	9,8
7	Urlaub	8,8
8	Sachprämie	6,7