

# Motivation im BVW

## Teil 3: Möglichkeiten und Grenzen der Motivation

**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.<sup>1</sup>**

VON PETER KOBLANK

Je nachdem, welche Rolle diese Faktoren im Einzelfall spielen, sind die Aussichten für Motivationsmaßnahmen mehr oder weniger erfolgversprechend.

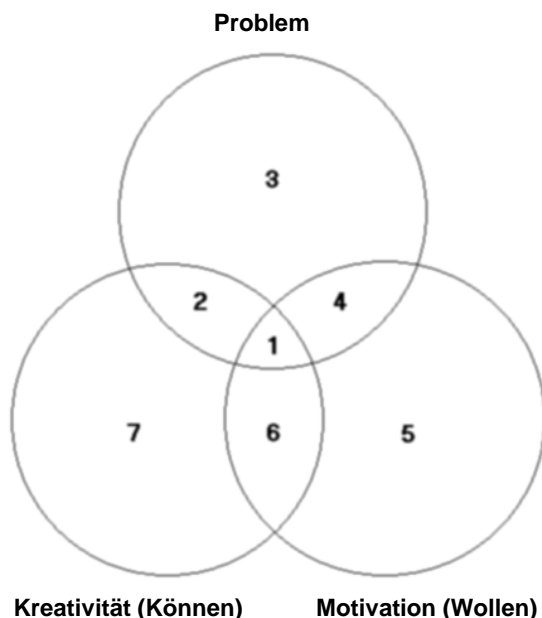
### Schnittmengendiagramm

Beim folgenden Schnittmengendiagramm handelt es sich um ein Denkmodell, das die Zielgruppe der Motivationsmaßnahmen differenzieren und dadurch besser verstehen helfen soll.

Im Diagramm sind die sieben Kombinationsmöglichkeiten dargestellt, in denen Kreativität (Können), Motivation (Wollen) und ein Problem aufeinandertreffen können.

Niemand behauptet, dass diese sieben Fälle im Betriebsalltag in Reinkultur vorkommen.

Es lassen sich jedoch Tendenzen erkennen: Motivationsmaßnahmen haben unterschiedliche Wirkung, weil sie auf einen mehr oder weniger fruchtbaren Boden fallen können.



### Fallunterscheidung

#### Fall 1: Alle Voraussetzungen erfüllt

Im Fall 1 trifft ein kreativer und motivierter Mitarbeiter auf ein Problem. Es sind alle Voraussetzungen erfüllt, dass er einen Verbesserungsvorschlag zur Lösung

des Problems ausarbeiten und einreichen wird. Motivationsmaßnahmen können diesen Mitarbeiter allenfalls beeinflussen, künftig noch engagierter nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen.

#### Fall 2: Motivationsdefizite

Hier gibt es ein aktuelles Problem und einen Mitarbeiter, der auch die erforderliche Kreativität besitzt. Ihm fehlt aber der Wille. Dies ist eine sehr wichtige Zielgruppe für Motivationsmaßnahmen, bei der man die besten und schnellsten Erfolge verbuchen kann.

#### Fall 3: Worst Case

Hier existiert ein Problem, ohne dass ein hinreichend kreativer und motivierter Mitarbeiter in Sicht ist. Dies ist der schlimmste Fall. Motivationsmaßnahmen würden einen Mitarbeiter hier höchstens zu etwas auffordern, was er von seinem Können her garnicht erfüllen könnte. Es mag sinnvoll sein, diese problematische Zielgruppe so lange zurückzustellen, bis man in den anderen sechs Fällen die Möglichkeiten besser ausgeschöpft hat.

#### Fall 4: Kreativitätsdefizite

Hier gibt es ein Problem und einen Mitarbeiter mit dem Willen, etwas dagegen zu tun, allein es fehlt ihm das Können. Noch mehr Motivation hilft hier nicht weiter. Hilfreich wären stattdessen Tipps seitens des BVW, dass im Zweifelsfall auch ein Hinweis auf ein Problem ohne genaue Lösung willkommen ist. Weiterhin könnte man Anlaufstellen anbieten, an die sich ein motivierter, aber nicht hinreichend kreativer Mitarbeiter wenden kann: oft hilft ja bereits, wenn er die Angelegenheit in seinem Kollegenkreis anspricht.

#### Fall 5: Ungenutztes Motivationspotential

Hier hat ein Mitarbeiter den Willen, aber es gibt kein Problem und wenn doch, würde es am Können scheitern. Vermutlich wird es eher so sein, dass es durchaus Probleme im Umfeld des Mitarbeiters gibt, seine mangelnde Kreativität ihn aber behindert, diese zu identifizieren. Hier helfen Beispiele einfacher, aber pfiffiger Verbesserungsvorschläge, die man regelmäßig im Intranet oder in der Werkszeitschrift publiziert, als Anregung. Motivieren bringt hier wenig, denn der Wille ist ja bereits vorhanden.

#### Fall 6: Einsatzbereite Reserve

Hier ist ein Mitarbeiter, der will und auch kann, es gibt aber kein Problem. Gibt es tatsächlich keins oder hat der Mitarbeiter nur "ein Brett vor dem Kopf"? Auch hier hilft wie im Fall 5 die regelmäßige Kommunikation von Beispielen, was andere Mitarbeiter bereits mit Erfolg eingereicht haben.

#### Fall 7: Ungenutztes Kreativitätspotential

Hier ist ein qualifizierter Mitarbeiter, der aber einerseits nicht will, andererseits aber auch kein Problem hat oder keines zu haben meint. Eine hochinteres-

sante Zielgruppe, der man aber erst noch Sinn und Zweck des BVW erläutern muss. Hier ist ein breites Betätigungsfeld, die vielen Bedürfnisse zu kommunizieren, die man mit einem guten Verbesserungsvorschlag befriedigen kann.

## Fazit

Am wirkungsvollsten sind Motivations-Botschaften im Fall 2, wo es nur noch am Willen fehlt.

In den Fällen 1, 4, 5 und 6 ist die Motivation bereits vorhanden. Sie kann sicherlich noch weiter gesteigert werden. Wichtiger sind aber speziell in den Fällen 5 und 6 Ratschläge, wie man Probleme erkennen kann und in den Fällen 4 und 5 Ratschläge, wie man sich helfen lassen kann.

Die vielversprechendste Zielgruppe ist vielleicht der Fall 7, die bei entsprechender Aufklärung sehr schnell geeignete Objekte für Verbesserungen finden und dann auch Vorschläge einreichen wird.

Die Kunst des BVW-Marketings besteht also offensichtlich nicht nur darin, die verschiedenen, auch in Umfrageergebnissen deutlich gewordenen Bedürfnisse<sup>2</sup> der Mitarbeiter überhaupt in ihrer ganzen Breite anzusprechen.

Man muss außerdem recht unterschiedliche, zielgruppenspezifische, aus Informationen und Motivatoren zusammengesetzte Marketingpakete schnüren.

- 
- 1) Peter Koblanck: *Motivation im BVW. Teil 1: Die Bedeutung ökonomischer und nicht-ökonomischer Motivatoren*, EUREKA impulse 2/2012, <http://www.koblanck.de/ideethek> (6.3.2012)
  - 2) Peter Koblanck: *Motivation im BVW. Teil 2: Umfrageergebnisse bestätigen Vielfalt der Motive*, EUREKA impulse 3/2012, <http://www.koblanck.de/ideethek> (6.3.2012)

---

Impressum:

EUREKA impulse 5/2012 · ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. · Hartmannweg 12 · D-73431 Aalen  
[eureka-akademie.de](http://eureka-akademie.de)

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt.

© 2012 Peter Koblanck

Deutsche Nationalbibliothek: [dnb.info/1027103995](http://dnb.info/1027103995)

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