

P.001c

Foliensammlung zu: BVW / IDM in grün Hinweise zur Weiterentwicklung von Ideen- und Vorschlagswesen um Klimaschutz-Aspekte

Ein Projekt der TBS NRW e.V. unter Beteiligung der Effizienz-Agentur NRW und Energie Impuls OWL e.V.






Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds





Auftrag des Projektes „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“

„Vorschläge zur Erweiterung eines betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) / Ideenmanagements (IDM) um Themen des Klimaschutzes sowie der Energie- und Ressourceneffizienz“

- Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)
- Ideenmanagement (IDM)

Frage: Wie kann ein BVW/IDM einen **Beitrag für mehr Klimaschutz (im Sinne der Einsparung von Energie und Ressourcen) im Betrieb leisten?** Welche **Voraussetzungen** sind wichtig in Bezug auf den **Prozess** eines BVW/IDM?



Grundsätzliches zu BVW und IDM

Beides sind: Methoden zur systematischen, **langfristigen** Einbindung der Mitarbeiter*innen zur **kontinuierlichen Verbesserung**

- **BVW: Ökonomische Ziele**

Produkt-und Prozessoptimierung

- **IDM: Nicht ökonomische Ziele**

Stärkung der Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter*innen Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen

Steigerung sozialer Kompetenzen



BVW

Begriff: Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

- Seit 1972 gehört die Organisation eines **Betrieblichen Vorschlagswesens** (BVW) im Betrieb zur Mitbestimmung im BetrVG (seit 1974 auch zum BPVG und zu diversen LPVG) .
- Ein BVW zielt auf **Verbesserungen im Betrieb** durch die dortigen Mitarbeiter*innen.
- Die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen findet eher als **Einzelleistung**, zufällig und freiwillig statt.
- Die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen findet **außerhalb der Arbeitszeit** statt.
- Bei einem klassischen BVW sind keine Vorschläge zulässig, wenn der eigene Aufgabenbereich grundsätzlich das Auffinden von Verbesserungspotenzialen umfasst.

IDM

Begriff: Ideenmanagement (IDM)

- Der Begriff Ideenmanagement wurde 1975 von Ing. Siegfried Spahl kreiert.
- Zunächst fungierte der Begriff als **Synonym für das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW)**.
- Heute bezeichnet man die **Kombination** des betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) mit dem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)** als Ideenmanagement

$$\text{BVW} + \text{KVP} = \text{IDM}$$

- Oberbegriff für **partizipative** (mitarbeitereinbeziehende) Optimierungssysteme
- Ziel: Nutzung des **Ideenpotentials** aller Mitarbeiter in einer Organisation, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

BVW - IDM

BVW und IDM im Vergleich

BVW	IDM (BVW+KVP)
Freiwillige Zusatzleistung	Teil der Arbeitsaufgabe
Erarbeitung außerhalb der Arbeitszeit	Während der Arbeitszeit
Vorschlag außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs	Vorschläge auch innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches
Eigenständige Idee mit realisierbarem Lösungsweg	In der Regel Gruppenvorschläge
Meistens quantifizierbare (monetäre) Einsparungen im Vordergrund	Umsetzung oft im gesamten Unternehmen und allen Bereichen
Bewertung und Prämierung nach klaren Vorgaben	Unterschiedliche Arten der Anerkennung
Regelung in Form von Betriebsvereinbarung	Klare Systematik, moderierter Prozess

BVW - IDM

BVW – Vorteile und Nachteile

Vorteile	Nachteile
Missstände und Verbesserungspotenziale werden durch die Partizipation der internen MitarbeiterInnen identifiziert	Formulare und das Aufhängen von Briefkästen auf dem Firmengelände reichen i.d.R. nicht aus, um das Ideenpotenzial der MitarbeiterInnen zu erschließen
Die Bindung und Treue ans Unternehmen wird gestärkt – direkter Beitrag zum Erfolg des Unternehmens	Einsatz außerhalb der Arbeitszeit muss angemessen belohnt und anerkannt werden – finanzielle Vergütung
Vorschläge zu allen Unternehmensbereichen inkl. systematische Erfassung, Bewertung, Prämierung der Vorschläge	Externe Perspektiven, wie etwa die Sichtweise der Kunden, können durch ein BVW nur indirekt berücksichtigt werden
Mit Namen oder anonym (Ideenbriefkasten)	Zeitliche Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden (z.B. Ansprechpartner und Kümmerer)

BVW - IDM

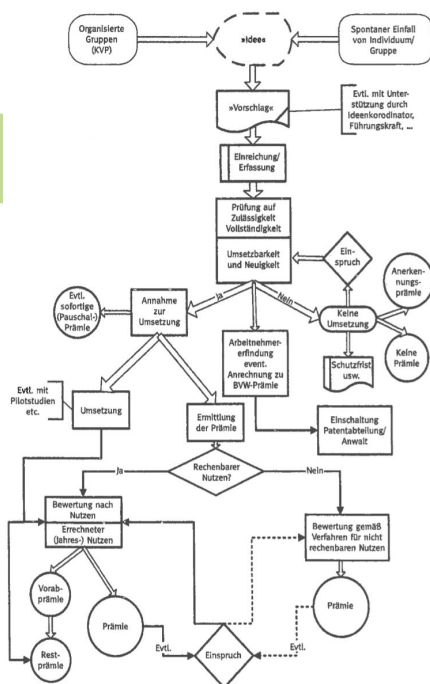
IDM - Vorteile und Nachteile

Vorteile	Nachteile
MitarbeiterInnen sammeln Ihre Erfahrungen (Probleme, Ärgernisse) aus dem Arbeitsalltag und suchen Lösungen	Zeitliche Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden (z.B. Ansprechpartner und Kümmerer während der Arbeitszeit MA)
Durch die Gruppenarbeit wird der Zusammenhalt im Unternehmen gefördert	Schulungsmaßnahmen für KVP-Moderatoren erforderlich (oder externe Vergabe)
Bedienen unterschiedlicher weiterer Werkzeuge (z.B. 6S, TPM, etc.)	Integrität und Bereitschaft adäquat mit Fehlern und Schwäche umzugehen wird gebraucht
Produktivitätssteigerung	Im klassischen Sinne keine Vorschläge über den eigenen Arbeitsbereich hinaus zulässig
Regelmäßige Audits mit Schwerpunktthemen vor Ort	Ggf. teamorientierte Vergütung in Form von Sachpreisen/Prämien/gemeinsamen Veranstaltungen/Aktionen
Keine finanzielle Vergütung vorgesehen	

Gesetze

Sonstige rechtliche Grundlagen

- Beachten: **Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbnErfG)** Im Spannungsfeld von Erfindergesetz/Patentgesetz vs. Arbeitsrecht gibt es bei (verfahrens-)technischen Erfindungen/Produktideen von Mitarbeiter*innen, die patentfähig oder gebrauchsmusterfähig eigene zu beachtende Prozesse und Vorschriften.
- **§§ 315 BGB.** Treu und Glauben und „billigem Ermessen“
- **§ 612 (1) BGB.** Eine Vergütung gilt als stillschweigend vereinbart, wenn die Dienstleistung den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist.
- **§ 612 (2) BGB.** Ist die Höhe der Vergütung nicht bestimmt, so ist bei dem Bestehen einer Taxe die taxmäßige Vergütung, in Ermangelung einer Taxe die übliche Vergütung als vereinbart anzusehen.
- **§ 87 (1) BetrVG.** Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: **Ziffer 12: Grundsätze über das Betriebliche Vorschlagswesen**



Typischer Ablauf in einem BVW – Detailbetrachtung

Quelle: R. Bechmann – Hans-Böckler-Stiftung:
Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen –
Betriebs- und Dienstvereinbarungen; Bund Verlag GmbH 2013

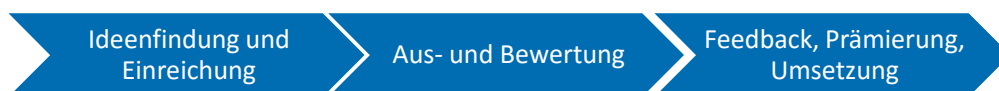


Zusammenfassung: Wann unterstützt ein BVW/IDM den betrieblichen Klimaschutz?

- ... Vorschläge mit Umweltrelevanz **aktiv eingefordert** werden. (z.B. Umwelt-Leitbild Betrieb, Ankündigungen zum Vorschlagswesen)
- ...die Bewertung/Bilanzierung des Vorschläge **nicht nur monetär** erfolgt, sondern z.B. CO₂ Einsparungen, Ressourceneinsparungen, (ggf. ergänzt um Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen) einbezieht.
- ... es **besondere Boni/Sonderpunkte** in der Bewertung von Vorschlägen gibt, sodass bei der Entscheidung zur Umsetzung zwischen verschiedenen Vorschlägen diejenigen mit Umweltrelevanz/Sinn für den Klimaschutz unter bestimmten Umständen andere Vorschläge „Stechen“ können (z.B. Entscheidung zwischen verschiedenen Beleuchtungskonzepten, Neuanschaffung von Dienstwagen).
- ... Mitarbeiter*innen, die grüne Vorschläge einreichen, eine **gesonderte Belohnung** erhalten (Wertschätzung z.B. durch besonderes Feedback als bester ÖKO Mitarbeiter, Sachprämie...)
- ... die Umsetzung sinnvoller „grüner Vorschläge“ sichergestellt ist z.B. indem diese separat gefördert wird (z.B. **eigenes Budget für Maßnahmen mit Umweltrelevanz**).



Ablauf BVW/IDM - schematisch



Auf jeder Stufe kann man allgemeine und zusätzlich „grüne“ Tipps geben, die Klimaschutz-Vorschläge ermöglichen/befördern/zur Umsetzung bringen.

Allgemeine Tipps – für's BVW/IDM

Ideenfindung und Einreichung	Aus- und Bewertung	Feedback, Prämierung und Umsetzung
<p>Spaß-Faktor, einfaches Einreichen (ggf. mündlich, formlos, Flipchart, Soziale Medien). Keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. (Ziel?: Wenig sehr gute Vorschläge oder viele kreative?)</p> <p>Klar kommunizieren, was der Einreicher leisten soll (Ist-Zustand, Verbesserung, Vorteile nach Kriterien)</p> <p>Möglichkeit Fotos, Skizzen, Muster beizufügen</p> <p>Teamfaktor nutzen (offene Intranet-Datenbank mit Ideen, Team-Ideen fördern/Gruppenarbeit)</p> <p>Ansprechpartner für Fragen bereitstellen/Hilfestellung beim Einreichen</p> <p>Alles schriftliche in „Leichter Sprache“ mit gut verständlichen Dokumenten die einfach zugänglich sind (analog und digital)</p> <p>Wahlweise anonym oder mit Namen</p>	<p>Faire, klare Kriterien und Prozesse (z.B. mit Hilfe einer Betriebsvereinbarung)</p> <p>Klare Entscheidungskompetenzen, Zuständigkeiten und Priorisierung.</p> <p>Ausgewogene monetäre Prämien zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten (Einsparung über Nutzungsdauer, Prozent-Prämien)</p> <p>Vorschläge langfristig sammeln (Erst-Recht und Speicher)</p> <p>Transparenz und schneller Prozess</p> <p>Einbinden Fachabteilungen zur Auswertung (Machbarkeit, Entlastung des Einreichers)</p> <p>Rolle der Auswerter betrachten! Klare Aufgaben verteilen und als wichtige Aufgabe herausstellen. (=Führungsaufgabe)</p>	<p>Allgemeines Feedback an Einreicher nach Einreichung möglichst schnell. Dank aussprechen.</p> <p>Nach Bewertung: Klares Feedback an Einreicher, warum Umsetzung ja-nein, warum Prämierung wie hoch</p> <p>Ggf. Anerkennung (Prämie, Sachprämie) auch für gute Vorschläge, die aber (derzeit) nicht umgesetzt werden</p> <p>Wenn möglich Ideengeber bei der Umsetzung einbeziehen („Verantwortung übertragen“)</p> <p>Klare Regeln und Prozessschritte zur Umsetzung (SMARTe Ziele) festlegen und kommunizieren</p> <p>Bericht über erfolgreiche Umsetzung</p> <p>Begehung mit Einreicher/Gruppe nach erfolgter Umsetzung</p>

„Grüne“ Tipps – für's BVW/IDM

Ideenfindung und Einreichung	Aus- und Bewertung	Feedback, Prämierung und Umsetzung
<p>Klar kommunizieren, dass grüne Ideen gewünscht sind (z.B. über Unternehmensleitbild, Aushänge, Gespräche)</p> <p>Umwelt/Klimaschutz als Unternehmensziel mit genauen Einspar-Zielen hinterlegen</p> <p>Umwelt/Klimaschutz in Pflichtschulungen/Einarbeitung</p> <p>Beobachtbare Handlungsoptionen im Betrieb anbieten z.B. „Mülltrennung“ / Licht-aus Aufkleber</p> <p>Raum für grüne Ideen schaffen (z.B. Ideenwettbewerb)</p> <p>Klar machen, wie der Einreicher Klimaschutz-Effekte darstellen soll</p>	<p>Separate Kategorie/Kriterien für Umwelt/ Klima/ Energie/ Ressourcen als „nicht-rechenbar“</p> <p>Extra Punkte/Zuschläge für umweltrelevante Vorschläge und Gewichtung zu ökonomischen Kennwerten festlegen. Ökonomie alleine sollte nicht entscheidend sein-Klimaschutz kann „stechen“</p> <p>Ausgewogen besetzte Bewertungs-Kommission (Umsetzung und Prämierung) (z.B. Betriebsrat/Geschäftsführung/Energie-Umweltmanagement ggf. mit Turnus-Wechsel)</p> <p>Schulung der BVW/KVP-Moderatoren zu Energie-und Ressourcenschutz</p>	<p>Fortschritt und Entwicklung der eingereichten grünen Vorschläge kommunizieren</p> <p>Umsetzung kommunizieren (ohne Nennung Prämienhöhe) intern (Mitarbeitenden Zeitschrift) und ggf. extern (z.B. bester grüner Vorschlag des Jahres)</p> <p>Umsetzung außerhalb der Bilanz/eigenes Budget für Klimaschutz</p> <p>Förderprogramme z.B. für Energieeffizienz nutzen und kommunizieren</p> <p>Spezielle Sachprämien mit Umwelt-Bezug bei nicht-möglicher monetärer Prämie/ergänzend vergeben</p> <p>Prämien/Belohnung für Gruppen/Gesamt-Mitarbeiterschaft. Z.B. Prozentanteil der Ersparnisse ökologischer Vorschläge wieder in Budget für betrieblichen Klimaschutz/Spende an passende Organisationen</p>
Insgesamt: Betriebsvereinbarung entsprechend gestalten!		



Vereinbarungen

Inhalte einer Betriebsvereinbarung (BV) zum BVW / IDM

1. Ziele und Grundsätze
2. Geltungsbereich
3. Begriffsbestimmungen
4. Organisatorische Grundlagen
5. Prämierung
6. Werbung fürs Ideenmanagement / Information der Mitarbeiter*innen
7. Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen
8. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente



Vereinbarungen

Inhalte einer BV zum BVW / IDM

1. Ziele und Grundsätze

- Bedeutung und Ziele des BVW / IDM
- Ideenmanagement als Führungsaufgabe
- Sonderfall Beschwerdemanagement

2. Geltungsbereich

- Räumlicher Geltungsbereich
- Persönlicher Geltungsbereich
- Sachlicher Geltungsbereich



Vereinbarungen

Inhalte einer BV zum BVW / IDM

3. Begriffsbestimmungen

- Abgrenzung und Überschneidung: BVW – KVP - IDM
- Definition und Bedingungen für Verbesserungsvorschläge
 - Nutzen
 - Durchführbarkeit
 - Neuheit
 - Aufgaben- und Arbeitsbereich
 - Themenbereiche
 - Sperrfrist



Vereinbarungen

Inhalte einer BV zum BVW / IDM

4. Organisatorische Grundlagen

- Organe des BVW / IDM, Beteiligte der Bewertung
- Vorschläge einreichen und erfassen
- Arbeitnehmererfindung
- Vertraulichkeit, Datenschutz, Anonymität
- Prüfung und Umsetzung der Vorschläge
- Umgang mit abgelehnten, nicht umgesetzten oder falsch bewerteten Vorschlägen
- Rechte an den Vorschlägen
- Verbreitung im Unternehmen und Dokumentation der Vorschläge

Vereinbarungen

Inhalte einer BV zum BVW / IDM

5. Prämierung (1 – 3)

- Grundelemente der Prämierung
 - Sachprämien
 - Bearbeitungsfristen
 - Unterscheidung zwischen rechenbarem und nicht rechenbarem Nutzen
- Prämien für Vorschläge mit berechenbarem Nutzen
 - Ermittlung des jährlichen Nutzens
 - Berücksichtigter Einsatzzeitraum
 - Berechnung des Prämienanteils
- Prämien bei nicht berechenbarem Nutzen
 - Nützlichkeit
 - Wirkungsfelder
 - Weitere Aspekte

Vereinbarungen

Inhalte einer BV zum BVW / IDM

5. Prämierung (4 – 8)

- Anerkennung nicht umgesetzter Vorschläge
- Sondervergütungen, Zusatzprämien
 - Zuschläge für besonders erwünschte Wirkungsfelder
 - Zulagen für Gruppenvorschläge
 - Zusatzprämie für Weiterverwendung in anderen Bereichen
 - Zuschlag für besondere Leistungen
 - Prämie für das Einreichen mehrerer Vorschläge
 - Tombolas, Verlosungen, Preisverleihungen
- Zeitpunkt der Prämierung und Auszahlung der Prämie
 - Auszahlung nach Beschluss über die Prämie
 - Auszahlung nach der Umsetzung
- Weitere Regelungen zur Prämierung
 - Freizeit statt Geld- bzw. Sachprämie
 - Prämienanspruch für ausscheidende Beschäftigte
- Abgaben, Besteuerung der Prämien



Vereinbarungen

Inhalte einer BV zum BVW / IDM

6. Werbung fürs BVW / IDM, Information der Mitarbeiter*innen

- Marketingmaßnahmen im Betrieb
- Informationsveranstaltungen im Betrieb
- Berichtswesen zum BVW / IDM

7. Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen

- Schutz der Einreichenden
- Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrollen
- Schutz vor Rationalisierungswirkungen



Vereinbarungen

Inhalte einer BV zum BVW / IDM

8. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

- Informationsrechte des BR
- Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung im System des BVW / IDM
 - Beteiligung an den Entscheidungsgremien
 - Beteiligung an der Bestellung der Beauftragten
 - Weitere Beteiligungsthemen
- Direkte Beteiligung der Beschäftigten
 - Beteiligung an der Bewertung der Vorschläge
 - Beteiligung an der Umsetzung
- Beilegung von Streitigkeiten
- Beteiligung an der Überprüfung der Regelung und zukünftigen strukturellen Entscheidungen
- Bezug zu Tarifverträgen