

Masterarbeit

ENTWICKLUNG EINES NEUEN SYSTEMS FÜR VERBESSERUNGSIDEEN BEI SAPPI GRATKORN

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

Von

Philip Reicher, Bsc

1610318019

betreut und begutachtet von

DI Dr. Stefan Kappaun MBA

DI Dr. Michael Terler

Graz, im November 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Philip Reicher".

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Jedoch wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten männlichen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Masterarbeit beigetragen haben.

Ein Danke möchte ich meinem Betreuer seitens der Fachhochschule der Wirtschaft Campus02, Herrn DI Dr. Stefan Kappaun MBA, für die tatkräftige Unterstützung beim Verfassen meiner Masterarbeit aussprechen.

Ein großes Dankeschön geht an meine Freundin Heidi für den Rückhalt, die Ermutigung, das Verständnis und die Unterstützung während meiner gesamten Studienzzeit.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner ganzen Familie und meinen Freunden bedanken, die mich mit gutem Zuspruch und Motivation durch dieses Studium begleitet haben.

KURZFASSUNG

Der Standort Gratkorn des Unternehmens Sappi sucht nach neuen Möglichkeiten, das bestehende System für Verbesserungsideen zu ersetzen. Ein wesentlicher Teil, dem dabei besondere Aufmerksamkeit zukommt, ist die Prämierung von Verbesserungen. Die jährlichen Vorgaben für Verbesserungen und die damit verbundenen Einsparungsziele werden erreicht, jedoch ist ersichtlich, dass sich nur ein geringer Anteil der Belegschaft aktiv an den Projekten beteiligt.

Der Verfasser dieser Masterarbeit beschäftigt sich aus den oben genannten Gründen mit diesem Thema und der Frage: „Wie können Mitarbeiter motiviert werden, am Verbesserungswesen beizutragen?“. Die Literaturrecherche baut ausgehend von der Motivation das nötige Wissen für die praktische Bearbeitung dieses Themas in vier Kapiteln auf. Ein wesentlicher Aspekt für die Bearbeitung dieser Thematik sind die Personen, die dieses System nutzen sollen. Im Kapitel „Mitarbeitergenerationen“ werden die Grundeigenschaften der Organisationsteilnehmer betrachtet und was die Unterschiede für die Bearbeitung im praktischen Teil bedeuten. Im Kapitel „Prozess des Vorschlagswesens“ werden die Voraussetzungen für die Implementierung eines neuen Systems erläutert. Abschließend wird im Literaturteil der Masterarbeit die Anerkennung von Vorschlägen betrachtet.

Der praktische Teil der Masterarbeit wird durch die derzeitige Situation am Standort Gratkorn eingeleitet. Für die Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten wurde eine Umfrage durchgeführt. Abgeleitet von den Ergebnissen dieser Umfrage und der Ausgangssituation wurden potentielle Entwicklungsfelder aufgezeigt. In den Interviews mit den Entscheidungsträgern des Standortes wurden die Umfrageergebnisse und Entwicklungsfelder diskutiert. Die abschließende Handlungsempfehlung bedient sich der Erkenntnisse aus der praktischen Bearbeitung der Thematik. Durch die stark divergierenden Meinungen in den Interviews ist für die Implementierung eines neuen Verbesserungssystems die Handlungsempfehlung in diesem Gremium zu diskutieren und eine Entscheidung für die Realisierung zu treffen.

ABSTRACT

The Sappi company with its Mill located in Gratkorn is searching for new opportunities to replace the existing system for improvement ideas. An essential part of this is the awarding of prizes for improvements. The annual targets for improvements and the associated saving targets are achieved, but it is obvious that only a small part of the employees is actively involved in the projects.

For the reasons mentioned above, the author of this Master thesis deals with this topic and the detailed question: "How can employees be motivated to contribute to the improvement process? The literature research is based on the motivation, the necessary knowledge for the practical handling of this topic in four chapters. In order to the treatment of this topic an important aspect belongs to the staff, which is able to use this system. The chapter "Employee generations" covers the basic characteristics of the organization participants and the differences in the treatment of the practical part. The requirements for the implementation of a new system are covered in chapter "Process of the company's suggestion system". Finally the recognition of suggestions is considered, in the literature part of the Master thesis.

The practical part of the Master thesis describes the current situation at the Gratkorn Mill. A survey was conducted to identify development opportunities. Potential fields of development were identified on the basis of the results of this survey and the initial situation. The survey results and the fields of development were discussed in the interviews with the local decision-makers. The final recommendation results from the practical processing of the topic. Due to the highly divergent views in the interviews, the recommendation for action for the implementation of a new improvement system has to be discussed in this committee and a decision has to be made for the implementation.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Bezugsrahmen.....	1
1.2	Ausgangssituation	3
1.3	Aufgabenstellung	3
1.4	Ziel der Arbeit.....	4
1.5	Forschungsfragen.....	4
2	Theorie des Vorschlagswesens	5
2.1	Motivation.....	5
2.1.1	Der Begriff Motivation	5
2.1.2	Quellen der Motivation	6
2.1.3	Verursacher von Demotivation	8
2.1.4	Bedürfnisse	9
2.1.5	Motivation zur Entwicklung eines neuen Vorschlagswesens	12
2.2	Mitarbeitergenerationen.....	13
2.2.1	Was sind Generationen	13
2.2.2	Nachkriegsgeneration	14
2.2.3	Babyboomer.....	15
2.2.4	Generation X.....	16
2.2.5	Generation Y.....	17
2.2.6	Generation Z.....	19
2.2.7	Werte und Eigenschaften der Generationen	21
2.2.8	Generationen Archetypen	21
2.2.9	Auswirkungen der Generationenthematik auf das Vorschlagswesen	24
2.3	Prozess des Vorschlagswesens.....	25
2.3.1	Abgrenzung des Betrieblichen Vorschlagswesens.....	25
2.3.2	Aufgaben Betriebliches Vorschlagswesen versus Continuous Improvement	28
2.3.3	Der Prozess des Vorschlagswesens	30
2.3.3.1	Einreichung des Vorschlags	30
2.3.3.2	Bewertung der Idee	31
2.3.3.3	Implementierung.....	33
2.3.3.4	Prämierung	33
2.3.3.5	Einspruch gegen den Vorschlag	34
2.3.3.6	Voraussetzungen im Unternehmen.....	35
2.3.4	Erfolgsfaktoren für den Prozess	38
2.3.5	Externe Regulierung in Österreich	41
2.4	Möglichkeiten der Anerkennung	42
2.4.1	Berechnung von Prämien	43
2.4.2	Nicht rechenbarer Nutzen	44

Inhaltsverzeichnis

2.4.3	Minimalprämien.....	44
2.4.4	Maximalprämien.....	45
2.4.5	Monetäre und nichtmonetäre Anerkennung	45
2.4.5.1	Monetäre Belohnung	45
2.4.5.2	Aktien / Münzen / Edelmetalle	45
2.4.5.3	Anerkennung durch die Führungskraft	46
2.4.5.4	Sachprämien	46
2.4.5.5	Die Nutzung von Prämienshops	46
2.4.5.6	Freizeit	47
2.4.6	Generationsunterschiede in der Anerkennung	47
2.5	Erkenntnisse aus der Literatur.....	47
2.5.1	Ausblick auf die praktische Bearbeitung.....	49
3	Praxis	50
3.1	Sappi Gratkorn.....	50
3.1.1	Werkskennzahlen Standort Gratkorn	51
3.2	Das bestehende System bei Sappi Gratkorn	52
3.2.1	Prozessbeschreibung Continuous Improvement.....	53
3.2.2	Die Ideendatenbank.....	54
3.2.3	Continuous Improvement Datenbank	56
3.2.4	Prämienberechnung	58
3.3	Mitarbeiterbefragung zum Vorschlagswesen	60
3.3.1	Vorgehensweise der Erhebung	60
3.3.2	Auswertung der Umfrage.....	60
3.4	Entwicklungsfelder für die Neugestaltung	74
3.4.1	Neugestaltung der allgemeinen Voraussetzungen.....	74
3.4.2	Prämienrelevante Verbesserungen	77
3.4.3	Neuausrichtung der Prämienverteilung	78
3.4.4	Anreiz der Prämien für alle Mitarbeiter	79
3.5	Experteninterviews	80
3.5.1	Interview mit Max Oberhumer.....	80
3.5.2	Interview mit Josef Hirschenberger	81
3.5.3	Interview mit Franz Kohlhofer	82
3.5.4	Interview mit Manfred Hartinger.....	83
3.5.5	Interview mit Benoit Dufour.....	83
3.5.6	Interview mit Ferdinand Toblier	84
3.5.7	Interview mit Fleck Franz.....	85
3.5.8	Interview mit Robert Niessner.....	86
3.5.9	Interview mit Hubert Hopf	87
3.5.10	Interview mit Wolfgang Kamedler	87
3.5.11	Interview mit Hubert Gangl	88
3.5.12	Interview mit Wolfgang Cerne.....	89

Inhaltsverzeichnis

4	Handlungsempfehlung für Sappi Gratkorn.....	91
5	Synthesis.....	95
	Literaturverzeichnis	97
	Abbildungsverzeichnis.....	101
	Tabellenverzeichnis.....	103
	Abkürzungsverzeichnis.....	104
	Anhang 1: Werkskennzahlen.....	105
	Anhang 2: Umfrage	106
	Anhang 3: Interviewleitfaden und Protokolle	110

1 EINLEITUNG

Im ersten Kapitel dieser Arbeit wird beschrieben, wie es zu diesem Thema gekommen ist, und welche Ansprüche an diese Arbeit gestellt werden. Das Ziel der Arbeit und die Forschungsfragen sollen dem Leser Aufschluss darüber geben, was die Inhalte der Masterarbeit sind.

1.1 Bezugsrahmen

In einer graphischen Aufbereitung wird der Ablauf in Form einer Visualisierung kurz dargestellt. Im Block Einleitung wird die Ausgangssituation der Arbeit näher beschrieben. Die Forschungsfragen und Ziele der Masterarbeit geben dem Leser einen Ausblick auf die Schwerpunkte der Arbeit. Im darauf folgenden Teil der Theorie wird die Literatur zur Aufgabenstellung recherchiert und in den vier Schwerpunkten Motivation, Generationen, dem Prozess des Vorschlagswesens und den Möglichkeiten der Anerkennung beschrieben. Abschließend werden die Erkenntnisse zusammengefasst, um eine weitere Vorgehensweise für den praktischen Teil der Arbeit abzuleiten. Im praktischen Teil der Arbeit wird zu Beginn auf die derzeitige Situation eingegangen. Basierend auf diesem Ausgangspunkt und der Literatur folgt eine Umfrage, die zur Entwicklung der möglichen Modelle herangezogen wird. Die Modelle werden mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben und durch eine FMEA zusammenfassend bewertet und dargestellt. Die Modelle werden in Form von Experteninterviews mit den Entscheidungsträgern des Unternehmens besprochen. Basierend auf den Aussagen der Experten wird die Handlungsempfehlung für das Unternehmen erstellt.

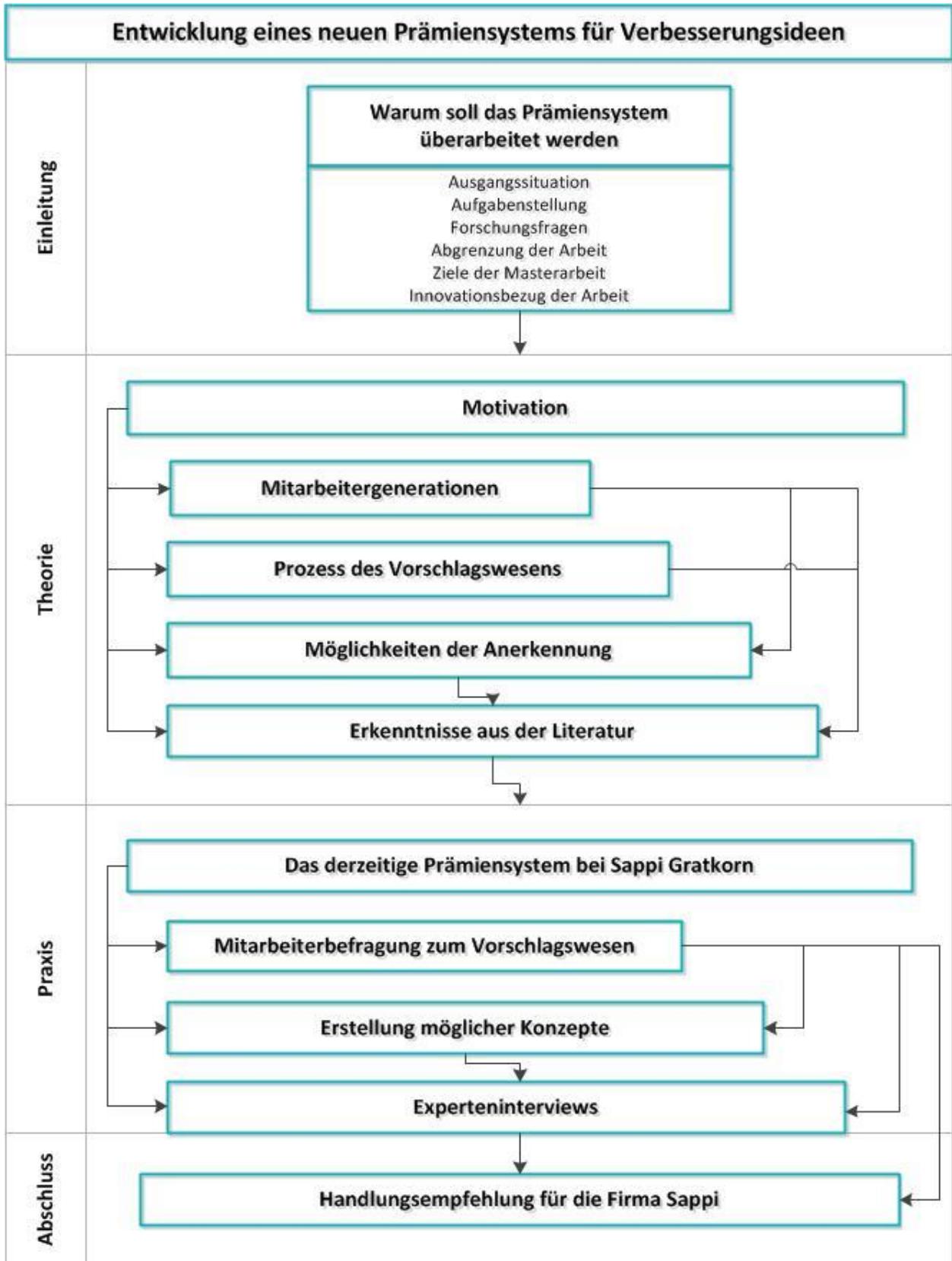


Abbildung 1: Bezugsrahmen Quelle: Eigene Darstellung

1.2 Ausgangssituation

Die Firma Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG möchte ihr bestehendes System für Verbesserungsvorschläge überarbeiten. Das Werk in Gratkorn gehört zu Sappi Fine Paper Europe SA und ist der größte Standort von Sappi. Im Werk wird qualitativ hochwertiges, mehrfach gestrichenes Papier produziert, das für Publikationen und Verpackungen auf der ganzen Welt verwendet wird. Am Standort werden mit der Papier- und der integrierten Zellstofffabrik jährlich bis zu 990.000 Tonnen Papier aus 100% chlorfrei gebleichtem Zellstoff hergestellt. Durch die unterschiedlichen kulturellen und standortbezogenen Aspekte steht es jedem Standort frei, wie Mitarbeiter zur Einbringung von Verbesserungsvorschlägen motiviert werden. Das Headoffice in Brüssel hat jedoch ein einheitliches IT-System zur Speicherung von Vorschlägen und Verbesserungsprojekten installiert, welches von jedem Standort genutzt werden soll.

Sappi Gratkorn ist mit 1.260 Mitarbeitern auch personenbezogen der größte Standort von Sappi Europe. In den nächsten fünf Jahren werden die Fabrik und die dazugehörigen Zentralbereiche mit einer Pensionswelle konfrontiert. Dadurch werden mehr als 200 Personen in ihren wohl verdienten Ruhestand gehen. Größtenteils wird es zu Nachbesetzungen kommen und damit viele neue, junge Mitarbeiter ins Unternehmen eintreten. Hinsichtlich dieser zunehmend jünger werdenden Generation und den daraus resultierenden Folgen, entspricht das bestehende System nicht mehr den Anforderungen. Aufgrund der unterschiedlichen Generationen im Unternehmen bedarf es eines Prämierungssystems, das alle Altersgruppen gleichermaßen bedient. Durch das neue System soll der Aufbau einer innovationsfördernden Unternehmenskultur unterstützt werden.

1.3 Aufgabenstellung

Aus der oben angeführten Einleitung lassen sich folgende Kernaufgabenstellungen für die vorliegende Masterarbeit ableiten:

- Eine Handlungsempfehlung für einen durchgängigen Prozess von der Idee bis zur Prämierung
- Entwicklung und Bewertung von verschiedenen Modellen
- Das Aufzeigen potentieller Anreize

Die Vorgehensweise und das nötige Knowhow werden, wie in Abbildung 1 zusammengefasst, im theoretischen Teil erarbeitet. Durch eine Literaturrecherche und der Suche nach „Best Practice“-Beispielen soll erläutert werden, wie ein neues Prämiensystem unter Berücksichtigung aktueller Primär- und Sekundärliteratur idealtypisch aufgebaut werden soll. Die Bewertung der verschiedenen Modellalternativen wird im praktischen Kapitel durchgeführt, wobei Kriterien aus einer selbst durchgeführten Mitarbeiterbefragung bei der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG abgeleitet und mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil der Masterarbeit verbunden werden sollen.

Potentielle Anreize sollen durch die Aufbereitung von motivierenden Faktoren aufgezeigt werden. Durch die Befragung sollen die passenden Anreize für das Unternehmen ausgewählt werden.

Das Ergebnis der vorliegenden Masterarbeit stellt schlussendlich eine Handlungsempfehlung für einen durchgängigen Prozess bei der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG dar, der die Organisationsmitglieder motiviert, Ideen einzubringen.

1.4 Ziel der Arbeit

Ziel der Masterarbeit ist es, ein mögliches System für die Firma Sappi in Form einer Handlungsempfehlung aufzubereiten. Die Masterarbeit soll der Geschäftsführung und dem Betriebsrat des Standortes Gratkorn dazu dienen, ein neues Konzept einzuführen. Durch die tiefgehende Diskussion möglicher theoretischer Modelle, sollen die Vor- und Nachteile der jeweiligen Zugänge dargestellt werden. Insbesondere die Befragung der Organisationsmitglieder soll Aufschluss darüber geben, welche Ansätze ein hohes Akzeptanzpotential aufzeigen und so für die unternehmerische Zielsetzung, nämlich die kontinuierliche Verbesserung durch Ideen der Mitarbeiter zu fördern, am vorteilhaftesten erscheinen.

1.5 Forschungsfragen

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit und unter Berücksichtigung der obigen Ausführung sollen die folgenden Forschungsfragen bearbeitet werden:

- Wie sieht der Prozess von der Idee bis zur Prämierung aus?
- Wie können die unterschiedlichen Mitarbeiter-Generationen mit einem Prämiensystem angesprochen werden?
- Welche Belohnungen oder Anreize können die Motivation der Belegschaft heben?

2 THEORIE DES VORSCHLAGSWESENS

Im folgenden Abschnitt sollen die notwendigen theoretischen Grundlagen diskutiert werden, welche für die Generierung neuer Modelle zur Förderung der Ideeneinbringung und Umsetzung erforderlich sind. Abgeleitet aus der Ausgangssituation ist es vor allem notwendig, auf die Frage einzugehen, wie man einen idealtypischen Vorschlagsprozess aufbaut und welche grundlegenden Möglichkeiten es hierzu gibt. Ein zentraler Teil des zugehörigen Prozesses ist die Anerkennung für die Ideenbringer und die Akteure, welche die Ideen realisieren. Dazu wird erläutert, wie und in welcher Form Anerkennungen stattfinden können. Im Unterkapitel Mitarbeitergenerationen wird dazu näher auf die unterschiedlichen Organisationsmitglieder eingegangen, wobei als wesentliche Frage im Vordergrund steht: „Was bewegt Menschen und worin liegt die Motivation zu handeln?“. Aufgrund der Bedeutung dieser Frage für die Bearbeitung der eingangs gestellten Forschungsfragen beginnt der Theorieteil mit einer allgemeinen Betrachtung der Motivation.

2.1 Motivation

Unser Handeln und unser Wille etwas zu erreichen, ist geprägt durch die Motivation bzw. Ausprägung der Motivation. Doch was bedeutet Motivation und woher kommt sie?

2.1.1 Der Begriff Motivation

Recherchiert man in unterschiedlichen Quellen, so findet man die Ableitung aus dem lateinischen Verb „movere“ als Ursprung des Begriffs „Motivation“. *Movere* bedeutet so viel wie bewegen, antreiben.¹

Neben diesem grundlegenden Ableitungszugang lassen sich zum Begriff Motivation auch weitreichendere Definitionen finden. Einer der Definitionsversuche aus dem lautet folgendermaßen:

„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet.“²

Betrachtet man die Ableitungen und Definitionsversuche, so stellt sich die Frage, was uns im täglichen Leben antreibt bzw. was uns dazu bringt, uns zu bewegen. Durch die Definition, aus dem Wirtschaftslexikon ist zusätzlich zu den Quellen der Motivation auch der Begriff, Bedürfnisse genauer zu betrachten.

¹ Vgl. Dudenverlag (2015), Onlinequelle [Stand: 05.04.2018]

² Kirchgeorg, Maier (2018) Onlinequelle [Stand: 05.04.2018]

2.1.2 Quellen der Motivation

Basierend auf der Einflussnahme unterscheidet man zwei Quellen der Motivation. Wird die Motivation von außen beeinflusst, nennt man dies extrinsische Motivation. Entscheidet man aufgrund der eigenen Einstellung, so handelt es sich um intrinsische Motivation. Die Autoren John Barbuto und Richard Scholl fanden heraus, dass die zwei oben genannten Quellen der Motivation weiter unterteilt werden können. Ihre Untersuchung von Motivationstheorien ergab, dass es insgesamt zwei intrinsische und drei extrinsische Quellen gibt. Basierend auf dieser Erkenntnis entwickelten sie das Konzept der „Fünf Quellen der Motivation“.³

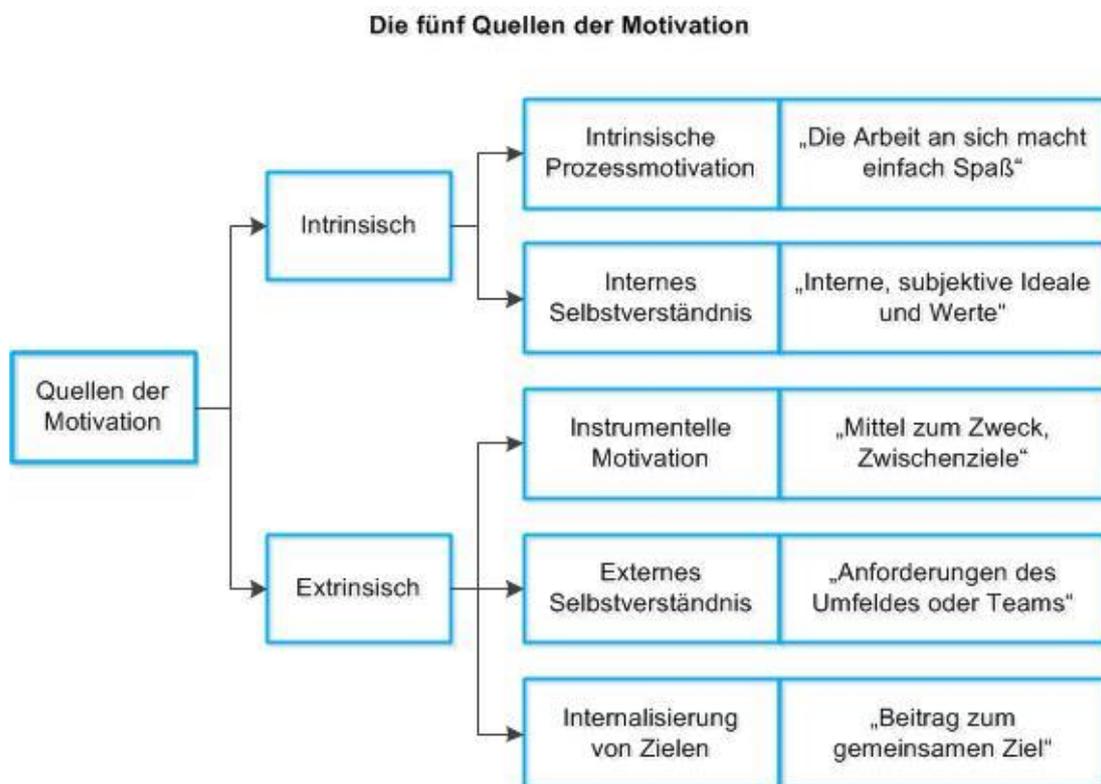


Abbildung 2: Die fünf Quellen der Motivation, Quelle: www.managementkompetenz.de (2018), Onlinequelle [Stand: 05.04.2018]

Intrinsische Motivation

Die intrinsische Motivation entsteht allgemein, wenn der individuelle Mensch eine Aufgabe oder Handlung als interessant empfindet. Intrinsische Faktoren können durch die folgenden Beispiele besser erläutert werden: Entscheidungsfreiheit, Entwicklungsmöglichkeit, Streben nach verantwortungsvollen Aufgaben und interessanten Arbeitsinhalten. Personen möchten selbstbestimmt Arbeiten durchführen und dabei ihre Kompetenz einsetzen. Dadurch erlebt der Ausführende eine Selbstwirksamkeit. Die Vertiefung in eine interessante Problem- oder Aufgabenstellung bereitet Freude, sie ist wichtiger als Status, Macht oder hohes Einkommen. Im Vordergrund steht die Verwirklichung der eigenen Werte und Ziele.⁴

³ Vgl. Barbuto, Scholl (1998), S.1011

⁴ Vgl. Hintz (2017), S.188

Die *interne Prozessmotivation (intrinsic process)* wird gewonnen aus der Freude und dem Spaß, die eigene Kompetenz zu erleben und selbstbestimmte Leistung zu erbringen. Sportler setzen sich Leistungsziele und trainieren regelmäßig, um diese Ziele zu erreichen. Tänzer proben eine Choreografie immer und immer wieder, bis jeder Schritt sitzt. Babys versuchen, das Gehen zu erlernen und haben dabei unzählige Fehlversuche. Schwierigkeiten und misslungene Versuche hemmen die Motivation dabei nicht, sich wiederkehrend mit der Aufgabe auseinanderzusetzen.⁵

Das *interne Selbstverständnis (internal self concept)* ist geprägt durch interne Maßstäbe und Standards. Das Verhalten der Menschen und ihre definierten Werte orientieren sich an diesen internen Standards und Maßstäben. Die Festlegung dieser Idealvorstellung ihres Handelns basiert meist auf unnachvollziehbaren und im Unterbewusstsein verinnerlichten Gründen. Egal welche der oben genannten Personengruppen betrachtet wird, alle versuchen etwas zu bewirken, das ihrer Vorstellung entspricht. Das Leistungsmotiv ist bei dieser Quelle der Motivation sehr stark angeregt.⁶

Extrinsische Motivation

Die extrinsischen Faktoren sind durch die Umwelt beeinflusst. Im betrieblichen Umfeld sind dies vor allem Vorgesetzte oder die Human Ressource Abteilung. Es wird versucht, den Mitarbeiter zum gewünschten Verhalten zu motivieren. Gehaltserhöhungen oder -reduktion, Beförderungen, Zuspruch und Disziplinarmaßnahmen sind typische Beispiele dafür. Extrinsische Faktoren sind stärker als intrinsische Motivationsfaktoren, jedoch haben sie einen kurzfristigeren Effekt. Anerkennung aus dem sozialen Umfeld und materielle Anreize sind die Quellen der extrinsischen Motivation.⁷

Ist das Verhalten von Menschen durch die Aussicht auf Belohnungen oder Vorteile geleitet, so spricht man von *instrumenteller Motivation (instrumental motivation)*. Der Tänzer möchte beispielsweise Geld verdienen. Der Leistungssportler strebt danach, eine Medaille zu gewinnen. Das Baby versucht, seine Mobilität zu erweitern. Die instrumentelle Motivationsquelle hat ein starkes Machtmotiv.⁸

Geprägt durch die Rolle und die Erwartungen des Umfeldes entsteht eine gewisse Idealvorstellung. Diese Quelle bezeichnet man als *externes Selbstverständnis (external self concept)*. Der Tänzer strebt nach Beifall des Publikums für die Darbietung. Der Sportler kämpft mit seinen Teamkollegen um Anerkennung. Das Kleinkind steigert seine Lernmöglichkeiten, indem es seinen Wirkungsradius erweitert. Das Zugehörigkeitsmotiv ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Motivationsquelle.⁹

Personen, die sich Ziele der Organisation oder des Unternehmens zu eigen machen, verfolgen eine *Internalisierung von Zielen (goal internalization)*. Der Tänzer versucht, das Image seiner Tanzgruppe zu fördern. Der Athlet gibt für sein Land oder seinen Verein sein Bestes. Das Baby möchte Zugehörigkeit zur

⁵ Vgl. Hintz (2017), S.188

⁶ Vgl. Hintz (2017), S.189

⁷ Vgl. Hintz (2017), S.189

⁸ Vgl. Hintz (2017), S.189

⁹ Vgl. Hintz (2017), S.189

weiterentwickelten Gruppe erlangen. Diese Motivationshaltung wird gespeist durch Leistungs- und Zugehörigkeitsmotive.¹⁰

2.1.3 Verursacher von Demotivation

Demotivation ist eine Folge von Unzufriedenheit, die durch die nicht oder unzureichende Erfüllung von extrinsischen und intrinsischen Belohnungen ausgelöst wird.

Als Demotivation wird ein Zustand bezeichnet, in dem die Motivation zerstört wurde oder dem Mitarbeiter der Leistungsantrieb fehlt. Der Mitarbeiter nimmt die Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung nicht oder nicht mehr wahr. Aus der Sicht der demotivierten Person bestehen keine Anreize. Demotivation kann jedoch nicht nur durch Unzufriedenheit ausgelöst werden, weitere Ursachen können sein:¹¹

- *Unsicherheit* über die Zukunft im Unternehmen. Dem Mitarbeiter ist nicht klar, ob seine Aufgabe weiter benötigt wird und ob sein Arbeitsplatz gefährdet ist. Es herrscht Unsicherheit über die Erwartungen von Kollegen oder der Führungskraft. Unsicherheit kann auch über die eigenen Fähigkeiten und den Entscheidungsspielraum herrschen.
- *Isolation* am Arbeitsplatz entstanden durch Konflikte mit der Führungskraft oder den Kollegen. Der Teamzusammenhalt ist nicht gegeben, oder es herrscht ein starker Konkurrenzkampf zwischen den Mitarbeitern. Schwache bzw. negative Aspekte der Unternehmenskultur führen zu Isolation.
- *Fremdbestimmung* durch die Abhängigkeit von anderen oder durch ständige Kontrolle, sowie zu wenig Handlungsfreiheit führen zu Demotivation.
- *Mobbing* und offensichtliche Benachteiligung durch Mitarbeiter oder Führungskräfte.
- *Mangelnde Anerkennung* durch die Mitglieder des Unternehmens oder durch mangelnde Leistungsvergütung für die erbrachte Arbeitsleistung (immateriell oder materiell).

Tritt Demotivation ein, ist es schwierig, die Motivation wieder zu reaktivieren. Der Prozess oder der Versuch, die Motivation wieder aufzubauen, wird als Remotivieren bezeichnet. Motivationsbarrieren, die zur Entstehung von Demotivation beigetragen haben, sollen durch Remotivation aus dem Weg geräumt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Ursache für die Demotivation bekannt ist und die betroffene Person bereit dazu ist, aktiv an der Ursachenbekämpfung mitzuarbeiten. Der aktive Beitrag ist notwendig, damit sich die Person vergewissern kann, dass diese Barriere ohne bewusste Absicht nicht wieder auftreten kann. Das Gefühl der Handlungsunfähigkeit soll durch die aktive Beteiligung reduziert werden. Tritt die selbe oder eine ähnliche Situation wieder auf, fühlt sich der Mitarbeiter in der Lage, dieses Problem selbst zu beheben.¹²

¹⁰ Vgl. Hintz (2017), S.189

¹¹ Vgl. Gmür, Thommen (2007), S.98

¹² Vgl. Gmür, Thommen (2007), S.99

2.1.4 Bedürfnisse

Der Begriff Bedürfnis bedeutet, den Wunsch bzw. das Verlangen nach etwas zu haben. Man hat das Gefühl, einer Sache zu bedürfen, etwas nötig zu haben. Beispielsweise das Bedürfnis, Ruhe zu haben.¹³

Humanistische Psychologie

Triebtheorien oder der Behaviorismus werden von humanistisch denkenden Psychologen abgelehnt. Sie gehen davon aus, dass Menschen durch ein angeborenes Wachstumspotential angetrieben werden. Das höchste dabei erreichbare Ziel ist die Selbstverwirklichung. Es wird davon ausgegangen, dass der Mensch nicht durch niedrige Triebe gesteuert wird. Humanisten sind der Meinung, dass menschliches Verhalten und Handeln durch die individuelle Auffassung bestimmt ist. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass jeder Mensch ein Unikat ist, da jeder die Welt anders wahrnimmt. Diese Schlussfolgerung baut auf dem Grundgedanken auf, dass kein Mensch einen anderen Menschen abschließend verstehen kann. Jeder nimmt die Welt anders wahr und kann dadurch nicht beurteilen, wie sie vom anderen gesehen wird. Psychologen mit einem humanistischen Ansatz distanzieren sich von Diagnosen, wie Geisteskrankheit, aus den oben erläuterten Gründen. Sie propagieren, dass aus Sicht der agierenden Person ein normales und rationales Verhalten vorliegt. Maslow geht, wie alle humanistischen Psychologen davon aus, dass jeder Mensch gutmütig und neutral geboren wird. Durch negative Erfahrungen und Verstöße gegen die menschliche Natur kann sich dies im Verlauf des Lebens ändern, und der Mensch kann zu negativem Verhalten tendieren.¹⁴

Die Einstellung der Mitarbeiter zum Anerkennungssystem ist nicht offensichtlich. Es kann durch negative Erfahrungen dazu kommen, dass Mitarbeiter das Betriebliche Vorschlagswesen und das Anerkennungssystem ablehnen.

Bedürfnisstruktur der menschlichen Persönlichkeit

Einer der Gründer der humanistischen Psychologie ist Abraham Maslow, der unter anderem das Buch „A theory of human motivation“ verfasste. In dem Buch wird die Entwicklung der hierarchischen Abfolge von fünf abwechselnden Bedürfnissen beschrieben. Die niedrigste Ebene und der Ausgangspunkt wird von den physiologischen Bedürfnissen gebildet. Wird diese Gruppe der Bedürfnisse ausreichend erfüllt, kann die nächsthöhere Ebene angestrebt werden. Dies gilt auch für die weiteren Ebenen. Werden mehrere Ebenen befriedigt, so ist nach Maslow immer das nächst höhere Bedürfnis die treibende Kraft des Handelns. Dies bedeutet, dass die Motivationswirkung des als nächstes zu befriedigenden Bedürfnisses am höchsten ist. Ist ein Bedürfnis der niedrigeren Ebene erfüllt, so ist der Motivationsfaktor dadurch nicht mehr gegeben.¹⁵

Bedürfnishierarchien nach Maslow

Die *physiologischen Bedürfnisse* sind die Ausgangsebene der Motivationstheorie von Maslow. Hunger, Durst, Sexualität, Ruhe und Schutz vor Einwirkung der Elemente sind Teil dieser Bedürfnisse. Da der

¹³ Vgl. Dudenverlag (2015), Onlinequelle [Stand: 12.04.2018]

¹⁴ Vgl. Pervin (2000), S.212

¹⁵ Vgl. Maslow (1999), S.62

Mensch ohne Abdeckung dieser Bedürfnisse sterben würde, sind diese am stärksten ausgeprägt. Der Mensch geht auf die nächsten Ebenen der Bedürfnisse über, wenn die Grundbedürfnisse gedeckt sind. Die höhere Ebene wird als unwichtig bzw. nicht erstrebenswert erachtet, bevor die untere Ebene nicht erfüllt ist. Die Ebene der *Sicherheitsbedürfnisse* tritt zutage, sobald die physiologische Ebene der Bedürfnishierarchie befriedigt ist. Sicherheitsbedürfnisse sind beispielsweise Schutz vor Krankheit oder Schmerz, Schutz vor Arbeitslosigkeit oder das Bedürfnis nach einem Dach über dem Kopf. Sind die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt, beginnt der Mensch das Bedürfnis nach Zuneigung, Zugehörigkeit und Liebe zu verspüren. Diese Bedürfnisse werden zusammengefasst als *soziale Bedürfnisse* bezeichnet. Der Mensch beginnt nach einem festen Platz innerhalb einer Gruppe oder der Familie zu suchen. Wird diese Hierarchieebene nicht befriedigt, führt dies zu Einsamkeit, Isolation und Entfremdung. Wird auch diese Ebene erfüllt, beginnt der Mensch damit, an der Erreichung von *Geltungsbedürfnissen* zu arbeiten. Die Stufe der Geltungsbedürfnisse unterscheidet zwischen zwei Gruppen. Es gibt die Gruppe der Bedürfnisse nach Stärke, Leistung, Wissen und Können. Sie ermöglicht eine Selbsteinschätzung. Die zweite Gruppe der Geltungsbedürfnisse ist die Gruppe der Anerkennung durch andere. Es gibt den Wunsch nach Berühmtheit, Prestige und Dominanz. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse sorgt für Selbstachtung und gibt der jeweiligen Person Selbstvertrauen. Es entsteht das Gefühl, nützlich und wertvoll für die Welt zu sein. Trotz dieses hohen Erfüllungsgrades der Bedürfnisse entsteht neue Unzufriedenheit und der Mensch strebt nach *Selbstverwirklichungsbedürfnissen*. Er arbeitet an Dingen, für die er sich geschaffen hält und versucht dabei, seiner eigenen Natur treu zu bleiben.¹⁶

Diese fünf Bedürfnishierarchien wurden kurz vor dem Tod Maslows um drei weitere Ebenen ergänzt. Im Jahr 1970 wurde das „Fünf-Stufen-Model“ zum „Acht-Stufen-Modell“ erweitert. Kognitive und ästhetische Bedürfnisse wurden unter der Selbstverwirklichung eingezogen. Die achte und letzte Stufe, die eingefügt wurde, ist das Bedürfnis nach Transzendenz. Unter die kognitiven Bedürfnisse fällt Wissen, Verständnis, Neugier und Exploration. Es herrscht das Bedürfnis nach Bedeutung und Vorhersagbarkeit. Ästhetische Bedürfnisse sind Balance, Schönheit und Form. Die letzte Stufe ist das Bedürfnis nach Transzendenz. Die Person wird durch Werte motiviert, die über die eigenen hinausgehen. Beispiele dafür sind mystische Erfahrungen, sexuelle Erfahrungen, Streben nach Wissenschaft oder religiöser Glaube.¹⁷

Die acht Ebenen werden weiter in zwei Kategorien, wie in Abbildung 3 ersichtlich, unterteilt. Es wird dabei zwischen Defizitbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen unterschieden. Bei den Defizitbedürfnissen versucht der Mensch, unbefriedigte Bedürfnisse zu erfüllen. Sind diese befriedigt, gibt es keine handlungsorientierte Motivationskraft. Eine Abkehr der These, dass alle Bedürfnisse befriedigt werden müssen, bevor die nächsten angestrebt werden, findet bei den Wachstumsbedürfnissen statt. Wachstumsbedürfnisse können nie zur Gänze erfüllt und dadurch abgeschlossen werden.¹⁸

¹⁶ Vgl. Maslow (1999), S.62

¹⁷ Vgl. Maslow (1999), S.62

¹⁸ Vgl. Maslow (1999), S.62

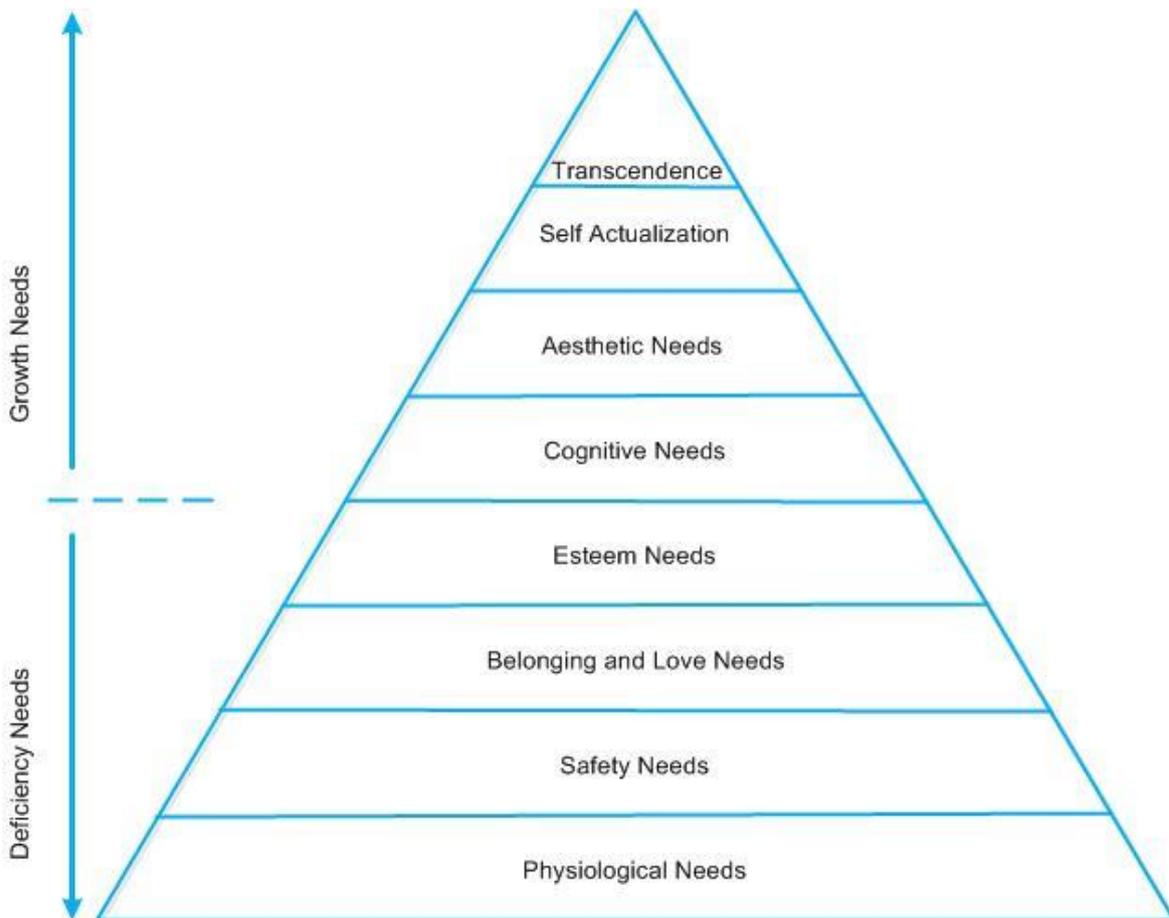


Abbildung 3:Bedürfnishierarchien nach Maslow, Quelle: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> [Stand: 16.04.2018]

Die Bedürfnishierarchien nach Maslow sind aus Sicht heutiger Experten veraltet, auch wenn die These nach wie vor von vielen Führungskräften vertreten und praktisch angewandt wird. Die Annahme, dass die höhere Ebene nur erreicht werden kann, wenn die direkt darunter liegenden Bedürfnisse befriedigt sind, birgt bei einer Übersetzung in die heutige Arbeitswelt einige Risiken. Wird von der Bedürfnispyramide ausgegangen, so besteht die Motivation von Mitarbeitern in erster Linie darin, dass sie sich mit ihrem Gehalt das Leben bzw. Überleben leisten können. Erst nach der finanziellen Absicherung von Unterkunft und Nahrung folgt das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz oder einer sicheren Umgebung. Aufbauend auf Grund- und Sicherheitsbedürfnis kommt das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen zu Mitarbeitern, Führungskraft und Kunden. Letzter Schritt in der Arbeitswelt ist der Aufstieg in der Organisation zur Führungskraft. Die fünfte Stufe existiert in traditionellen Arbeitsverhältnissen nicht und kommt nur im privaten Umfeld vor. Die Rahmenbedingungen haben sich jedoch in den letzten 20 Jahren massiv verändert. Die Mobilität der Menschen steigt ständig, durch das Internet und die derzeit stattfindende digitale Transformation ergeben sich völlig neue Möglichkeiten. In der heutigen Zeit gibt es somit eine starke Entwicklung der psychologischen Bedürfnisse. Diese gewinnen zusehends an Bedeutung und sind unabhängig von der Erfüllung der anderen Bedürfnisebenen. Die zugehörigen

psychologischen Aspekte sind vor allem in Veränderungsprozessen von hoher Bedeutung. Menschen haben Bedürfnis nach:¹⁹

- *Klarheit* darüber, was gerade passiert und wie es weiter geht. Menschen müssen den Sinn der Unternehmung und ihrer Tätigkeit kennen.
- *Ordnung* bzw. das Gefühl, einen Überblick zu haben, befriedigt Menschen. Ein negatives Phänomen hierfür sind diktatorische Systeme, die eine Art der Anerkennung durch Vorherrschaft einer bestimmten Ordnung bekommen.
- *Sicherheit* und zu wissen, was passiert bzw. was auf einen zukommt, wird von Menschen gefordert. Sie möchten sich auf Änderungen einstellen und dafür organisieren können.
- *Zugehörigkeit* spielt in der heutigen Zeit eine wesentliche Rolle. Menschen fürchten sich vor der Isolation. Sie benötigen Beziehungen auf emotionaler Ebene. Soziale und gesellschaftliche Kontakte sind besonders wichtig. Verbunden damit trachten sie nach Geborgenheit und Wertschätzung.
- *Handlungsfähigkeit* ist in der Gegenwart ein besonders wichtiger Faktor. Durch den schnellen Wandel in der heutigen Zeit stehen viele Organisationen den neuen Herausforderungen machtlos gegenüber. Stress und Verzweiflung entstehen, wenn Betroffene das Gefühl haben, nicht selbst Handeln zu können.²⁰

Insbesondere durch die „Generation Y“ wird die Theorie von Maslow auf den Kopf gestellt. Im Vergleich zu Weltkriegsgenerationen wuchs die „Generation Y“ ohne Mangel an Sicherheit oder Ernährung auf, hingegen ist die Suche nach dem übergeordneten Sinn ein elementares Bedürfnis. Die „Generation Y“ sucht also im beruflichen Umfeld den Sinn ihrer Tätigkeit. Gestaltungsfreiheit und berufliche Autonomie spielen eine große Rolle und sind vielen Menschen wichtiger, als das Bedürfnis nach Sicherheit im Job.²¹

Die unterschiedlichen Generationen und ihre Eigenschaften werden im nächsten Kapitel (2.2 Mitarbeitergenerationen) näher betrachtet. Durch die unterschiedlichen Generationen am Standort Gratkorn, spielt diese Thematik eine Rolle in der Erstellung neuer Anerkennungssysteme.

2.1.5 Motivation zur Entwicklung eines neuen Vorschlagswesens

Bei der Erstellung von möglichen Modellen ist darauf zu achten, wie alle Organisationsteilnehmer angesprochen werden können. Basis für diese Modelle muss sein, dass es zu keinen demotivierenden Faktoren kommt. Die Systeme müssen so konzipiert sein, dass alle Beitragsbringer gleich behandelt werden und eine klare Kommunikation stattfindet, sodass keine Unsicherheit entsteht. Ist dies gegeben, kann darauf aufbauend an motivierenden Aspekten gearbeitet werden. Da die Bedürfnisse der Unternehmensmitglieder unterschiedlich sind und sie sich auf anderen Bedürfnisebenen befinden, bedarf es eines Modells das mehrere Bedürfnishierarchien bedient.

¹⁹ Vgl. Oberleiter (2017), Onlinequelle [Stand: 16.04.2018]

²⁰ Vgl. Oberleiter (2017), Onlinequelle [Stand: 16.04.2018]

²¹ Vgl. Oberleiter (2017), Onlinequelle [Stand: 16.04.2018]

2.2 Mitarbeitergenerationen

In diesem Kapitel wird auf die Unterschiede zwischen den Generationen und ihren Merkmalen eingegangen. Der Inhalt dieses Kapitels dient dazu, einen näheren Einblick in die Thematik der Generationen zu bekommen und welche Relevanz dieses Thema für den praktischen Teil hat.

2.2.1 Was sind Generationen

Der Begriff Generation wird durch folgende Definition beschrieben: „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung.“²²

Die Lebensauffassung und Orientierung findet in den prägenden Jahren einer Person statt. Als prägende Jahre werden die Jahre bezeichnet, in denen ein Mensch ca. zwischen elf und fünfzehn Jahre alt ist. Es ist die Zeit, in der sich die Person von der Kindheit weg entwickelt und sich in der Pubertät befindet. In dieser Zeit beginnt der Jugendliche, Einflüsse außerhalb seiner direkten Umgebung wahrzunehmen. Die Entwicklung individueller Werte und Präferenzen wird durch Nachrichten und Vorkommnisse in der Gesellschaft und der Politik beeinflusst. Diese Ereignisse werden als Kollektiv erlebt und sind maßgeblich für die Definition einer Generation. Die gemeinsam erlebten Ereignisse sind als verbindendes Glied wichtiger als die Geburtsjahre, um eine Generation zu definieren. Die Gruppierung der Generationen unterscheidet sich auch je nach Quelle geringfügig in den Geburtsjahren. Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass die Geburtsjahre keine strikte Trennung zwischen den Generationen darstellen und diese fließende Übergänge haben. Kommt es durch gewisse soziale Rahmen zur Ausprägung von gemeinsamen Merkmalen, Werten oder Verhaltensmustern einer Personengruppe gleichen Alters, so ist genau das ausschlaggebend dafür, was eine Generation ausmacht. Die Generationenforschung steht oft der Kritik gegenüber, dass sich Personen im Alter anders verhalten als in ihrer Jugend. Diese Aussage ist natürlich korrekt, sie ist aber auf den Lebenszyklus eines Menschen zurückzuführen und nicht auf die Generationenthematik. Der Lebenszyklus eines Menschen lässt sich in unterschiedliche Phasen wie Kindheit, Jugend, junger und reifer Erwachsener, fortgeschrittenes Alter, Pension usw. unterteilen. Die Phasen eines Lebenszyklus sind allerdings nicht mit den Eigenschaften einer Generation gleich zu setzen.²³

Die nachfolgende Abbildung 4 stellt einen Überblick der Generationen dar, die für die Masterarbeit relevant sind. Die Nachkriegsgeneration befindet sich am Ende ihrer Erwerbsphase, allerdings sind diese Personen noch in Aufsichtsräten, Ausschüssen und Vorständen anzutreffen und müssen als Entscheidungsträger auch in dieser Arbeit berücksichtigt werden. Die Generation Z befindet sich in der frühen Erwerbsphase oder kommt in den nächsten Jahren in diese. Die Abgrenzung in der Betrachtung der Generationen befindet sich daher in dieser Arbeit zwischen Nachkriegsgeneration und Generation Z.

²² Vgl. Dudenverlag (2015), Onlinequelle [Stand: 19.04.2018]

²³ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.12

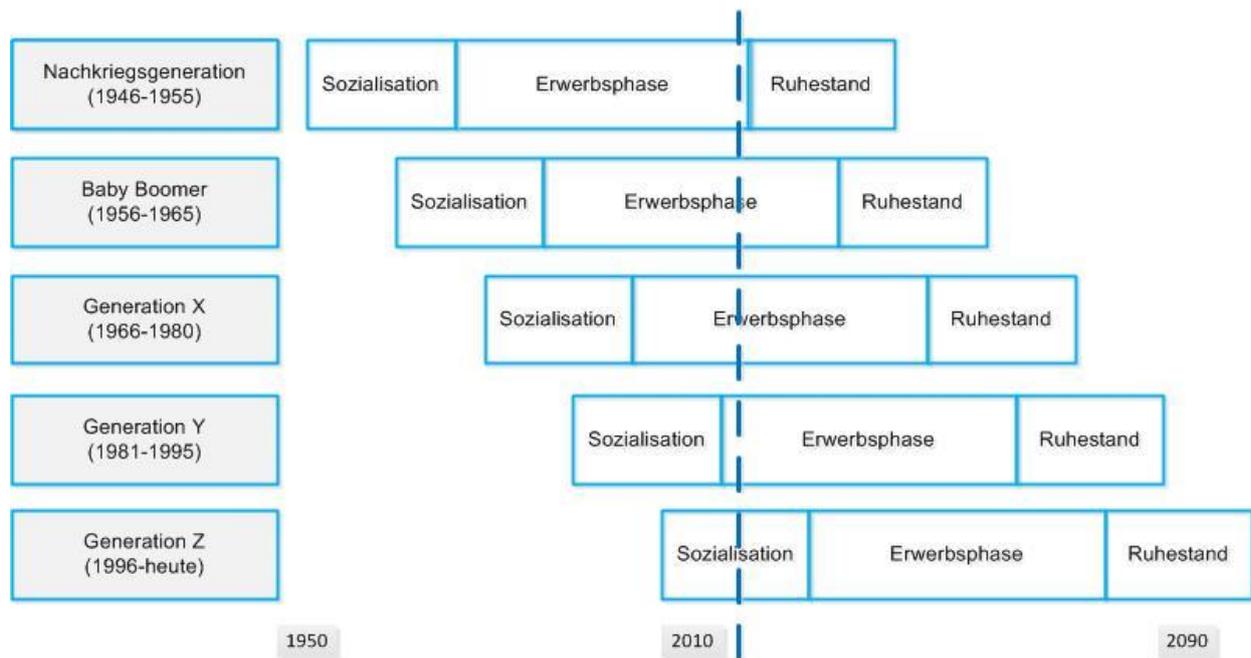


Abbildung 4: Generationen Tableau, Quelle: Klaffke, Schwarzenbart S.45

2.2.2 Nachkriegsgeneration

Die Nachkriegsgeneration findet sich bei der Sappi Austria nur mehr in einem sehr geringen Anteil der Mitarbeiter wieder. Die meisten sind bereits im wohl verdienten Ruhestand, daher wird an dieser Stelle nur kurz auf die Nachkriegsgeneration eingegangen. Die Nachkriegsgeneration präferiert im Unternehmen einen klaren und zielorientierten Führungsstil. Diese Art der Führung wird bevorzugt, da ihre Sozialisierung in einer Zeit stattfand, in der eine mechanische und hierarchische Unternehmenskultur gelebt wurde. Der Vorgesetzte wurde mit Respekt behandelt, und seine Vorgaben wurden nur in den seltensten Fällen hinterfragt. Die Nachkriegsgeneration erwartet sich aber auch Wertschätzung gegenüber ihrer Erfahrung und dass sie innerhalb ihres Kompetenzbereichs bei Entscheidungen eingebunden wird. Vorgesetzte, die jünger sind, müssen diese Generation von ihrer Kompetenz überzeugen, um akzeptiert zu werden. Nicht nur ihre Erfahrung sollte von der direkten Führungskraft anerkannt werden, sondern auch ihre Loyalität, Zuverlässigkeit, Lösungskompetenz, Stressresistenz und ihre soziale Kompetenz. Bei der Bewertung der Leistung einer Person aus der Nachkriegsgeneration empfiehlt es sich, keinen kollektiven, sondern einen individuellen Rahmen zu wählen. Die Beurteilung sollte sich auf die individuelle persönliche Leistung beschränken und nicht im Vergleich zum Rest des Teams stehen. Besondere Anerkennung sollte dem zu Teil werden, der als Mentor das Wissen an die jüngeren Kollegen weiter gibt.²⁴

Diese Generation bevorzugt eine direkte Kommunikation anstelle von E-Mail-Korrespondenz oder Telefonate. Der persönliche Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten ist diesen Menschen wichtig und wird dementsprechend gepflegt. Ist die Lösung eines Problems gefragt, so greifen sie gerne auf Erfahrungswerte zurück. Dies erschwert die Implementierung von neuen Methoden und Lösungswegen. Der Umgang mit neuen Technologien (z.B. Informationstechnologien) fällt der Nachkriegsgeneration

²⁴ Vgl. Bruch, Böhm, Kunze (2010), S.114

schwer, da sie in ihrer Sozialisierungsphase keinen Kontakt dazu hatte. Durch Weiterbildung und Trainingsmöglichkeiten kann entgegengewirkt werden, auch wenn die Akzeptanz nur bedingt steigt. Es kann nur versucht werden, dass sie ihr Handeln anpassen, ohne die Grundhaltung ändern zu müssen.²⁵

2.2.3 Babyboomer

Die wesentlichen Charakteristika der Generation der Baby Boomer sind dadurch definiert, dass sie von der Nachkriegsgeneration aufgezogen wurde. Die Nachkriegsgeneration - auch bekannt als Traditionalisten - ist, wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, eine Generation, die geprägt ist, durch Respekt vor Autorität, Konformität und Altruismus. Diese zeichnet sich durch Gehorsam, Fleiß und Disziplin aus. Die „Baby Boomer“ wuchsen im Gegensatz zu ihren Eltern in einer optimistischen Zeit auf. Die Nachkriegsjahre waren geprägt von steigendem Wohlstand und von zunehmender Stabilität. Für die Generation der Baby Boomer ergaben sich durch eine neue Gesellschaftsordnung, Wirtschaftswachstum und neue Bildungschancen unvorhersehbare Möglichkeiten. Sie stürmten regelrecht die Bildungseinrichtungen in Form von Schulen und Universitäten und letztendlich auch den Arbeitsmarkt. Hohe Karriereziele wurden angestrebt, und der Wunsch nach einem Eigenheim am Stadtrand wurde realisiert. Die einen versuchten, den Erwartungen ihrer Eltern gerecht zu werden, während die anderen dagegen rebellierten. In dieser Zeit bestand die traditionelle Familie für gewöhnlich aus einem verheirateten Elternpaar und mehreren Kindern. Dabei gab es eine klare Rollenverteilung. Während der Vater das Geld verdiente und arbeiten ging, war die Mutter für den Haushalt und die Versorgung der Kinder zuständig. Der Mann hatte zudem die Rolle des Familienoberhauptes und traf die Entscheidungen für die Familie. Die Kinder und die Ehefrau mussten mit diesen Entscheidungen leben und ordneten sich unter. Die Generation der Baby Boomer wuchs dadurch bereits mit einem klaren Verständnis von Hierarchieverhältnissen auf. In den meisten Familien herrschte zuhause Zucht und Ordnung. Die Kinder waren daran gewöhnt, zuhause mit zu helfen und untereinander zu teilen. Die Söhne und Töchter verließen das Haus, sobald sie alt genug waren. Spätestens zur Volljährigkeit wurde das Elternhaus verlassen, um auf eigenen Beinen zu stehen. eine eigene Familie wurde gegründet, und die Eltern unterstützen ihre Kinder nur noch bedingt.²⁶

Die Baby Boomer wuchsen in einer Zeit auf, in der es den Anschein hatte, man könne jede Grenze überwinden. Die Menschen betraten den Mond, Urlaubsreisen in das Ausland wurden erschwinglich und die Pop Musik eroberte die Welt. In dieser Zeit entstanden jedoch neue Grenzen und Probleme. Eine tatsächliche Grenze, wie die Berliner Mauer, wurde aufgebaut, und in Amerika gab es die ideologisch motivierte Rassentrennung. Die Weltpolitik wurde geprägt durch Vorkommnisse wie die Ermordung John F. Kennedys, die Kubakrise und den Kalten Krieg verbunden mit einer atomaren Bedrohung. Die Baby Boomer wurden Zeugen einiger dramatischer Veränderungen. Sie sahen Konflikte und Gewalt auf der einen, aber auch Friedensbewegungen auf der anderen Seite. Es gab Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen, wie der bildungspolitischen, der wirtschaftlichen und der sozialen Ebene. Technologie spielte eine kleinere Rolle in dieser Zeit, obwohl in der Kindheit der „Baby Boomers“ ein paar

²⁵ Vgl. Filipczack, Raine, Zemke (1999), S.54 [Stand: 16.05.2018]

²⁶ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.14

technische Errungenschaften auf den Markt kamen, der Fernseher, die Waschmaschine und der VW Käfer seien hier als Beispiel erwähnt.²⁷

Die homogene und patriarchische Arbeitswelt begann sich in der Zeit der Baby Boomer zu verändern. Die Arbeitsumwelt wurde von zunehmender Diversität geprägt, und immer mehr Frauen hatten höhere Bildungsabschlüsse. Diese Frauen wollten sich auch nicht mehr auf das Bild der braven Ehefrau und Mutter reduzieren lassen. In hohen Funktionen von Unternehmen saßen zwar immer noch nur Männer, aber die Frauen rückten in höhere Positionen und Etagen auf. Die Diversität stieg auch bei Niedriglohnarbeitsplätzen durch Gastarbeiter aus diversen Ländern. Dies führte aber nicht nur zu Vielfalt, sondern auch zu höherer Konkurrenz in verschiedenen Jobs und auf diversen Ebenen. Zahlenmäßig ist diese Generation die größte in der Geschichte. Dadurch waren „Baby Boomer“ von Beginn ihres Lebens an einem starken Konkurrenzkampf ausgesetzt. Diese Generation lernte durch diese Umstände früh, hart zu arbeiten und sich durchzusetzen. Gesellschaftlichen Aufstieg und die angestrebte Karriere erlangten nur jene, die sich im Wettbewerb behaupteten. Wem dies nicht gelang, der begann zu demonstrieren und sich für alternative Wege einzusetzen.²⁸

2.2.4 Generation X

Die Generation X musste im Vergleich zu den gut behüteten „Baby Boomern“ viel schneller erwachsen werden. Die Baby Boomer hatten eine vielversprechende Zukunft vor sich und wuchsen sorglos bzw. optimistisch auf. Die Generation X hingegen verbrachte zunehmend weniger Zeit mit ihren Müttern, da diese arbeiten gingen und zum Familieneinkommen beitrugen. Dadurch musste diese Generation wesentlich schneller erwachsenes Verhalten an den Tag legen. Geprägt dadurch, entstand für diese Kinder der Begriff „Schlüsselkinder“. In Familien, wo beide Elternteile arbeiten gingen, waren die Kinder oft sich selbst oder den älteren Geschwistern überlassen. Durch die steigende Scheidungsrate wuchsen immer mehr Kinder bei alleinerziehenden Eltern oder in Patchwork-Konstellationen auf. Das klassische Bild der Familie verschwand zunehmend. Die „Nullbock-Generation“ lenkte sich ab durch Musikfernsehen MTV, Computerspiel oder Kassetten ihrer Lieblingsmusiker, die zunehmend die Schallplatten ablösten. Die westliche Popkultur und eine steigende Zahl an Fernsehkanälen sorgte für Unterhaltung. Kulturelle Vielfalt bot sich der Generation X durch die vermehrte Öffnung von Grenzen.²⁹

Stabilität und Ordnung wichen in dieser Zeit aus gesellschaftlicher und politischer Sicht, gewissen Unsicherheiten und Zweifeln. Das Wettrüsten zwischen Ost- und West-nationen, die Ölkrise der Siebziger und der Watergate Skandal sorgten für weltweite Unsicherheit. Erschreckende Ereignisse schwächten das Vertrauen in staatliche Institutionen und die Politik. Das Reaktorunglück von Tschernobyl, die Explosion der Challenger oder die Terrororganisationen RAF, IRA oder ETA sind Beispiele dafür. Die zunehmende Unsicherheit konnte auch durch den Fall der Berliner Mauer nicht gestoppt werden. Die Weltwirtschaft geriet in den achtziger Jahren ins Stocken und der Generation X wurde bewusst, dass der kontinuierliche Anstieg des Wohlstandes vorbei ist. Den Menschen wurde klar, dass sie den Wohlstand,

²⁷ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.15

²⁸ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.15

²⁹ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.16

den ihre Elterngeneration erlangt hatte, für sie kaum erreichbar ist. Durch mangelnde Rollenvorbilder und das Fehlen von geeigneten Maßstäben verbreitete sich Orientierungslosigkeit und Resignation. Der Respekt vor Autorität schwand und die Bedürfnisse in Richtung Selbständigkeit und Unabhängigkeit stiegen. Die Konsequenz daraus war Skepsis gegenüber Versprechen von Politik, Wirtschaft und Führungsorganen.³⁰

Im Job und auch privat kamen neue Technologien zum Einsatz und der Desktop Computer etablierte sich als Arbeitsinstrument und als Hobbyobjekt. Eine weitere Errungenschaft dieser Zeit waren die ersten Mobiltelefone, die zu dieser Zeit noch sehr primitiv ausgeführt waren. Durch die Möglichkeit, Briefe elektronisch als „E-Mail“ zu versenden, veränderte sich die Arbeitsgeschwindigkeit enorm. Die schnelle Kommunikation dank E-Mails und die ständige Erreichbarkeit dank der Mobiltelefone veränderte die Arbeitswelt. Der berufliche Erfolg und der damit verbundene Job-Titel hatten einen hohen Stellenwert. Die Arbeitstage wurden immer länger, und ein hohes Gehalt wurde zum Statussymbol. Karrierefrauen trugen Kleidung mit Schulterpolsterung, um Statur-Unterschiede zu kompensieren und ihren männlichen Kollegen im Machtgehabe auch optisch nicht nach zu stehen. Ehrgeizige Universitätsabsolventen träumten davon, Karriere als Consultant oder Banker zu machen. Dass dafür kaum Freiraum für Freizeit und Lebensqualität übrig blieb, nahm man in Kauf. Der Entfall der Freizeit wurde dafür durch Vergütungsmodelle und Statussymbole kompensiert.³¹

Das Weltbild der Generation X basierte auf dem Prinzip sich nur im Austausch für Belohnungen anzustrengen. Bewährte Ideale und Rollen der Eltern waren der Generation X fremd und erschienen nicht mehr zeitgemäß. Die demokratische und harmoniebedürftige Haltung der Baby Boomer wurde vom „Generation X“ Nachwuchs zunehmend abgelehnt. Respekt war nicht mehr von Beginn an vorhanden, er musste sich verdient werden, und Autorität wurde immer mehr in Frage gestellt. Der offene Protest wurde zunehmend Kommunikationsstil zur Meinungsäußerung. Respekt musste man sich nicht nur als Privatperson verdienen, sondern auch als Unternehmen, Institution oder politische Fraktion. Es entstand ein Trend der Individualisierung, weg vom einfachen „Dazugehören“. Es bildeten sich soziale Gruppierungen, wie liberale Atomkraftgegner, Punks, die gegen das System protestierten, oder Anhänger der Öko-Bewegung. Die junge Generation lehnte die moralische und gesellschaftspolitische Vorstellung ihrer Eltern zunehmend ab. Der Elterngeneration wurde Doppelmoral und Heuchelei vorgeworfen.³²

2.2.5 Generation Y

Die Generation der Baby Boomer hatte eine rosige Zukunft vor sich, die Generation X eine eher entmutigende. Bei der Generation Y war das Zukunftsbild sehr negativ geprägt, und so entstand für diese Generation die Frage, ob sie überhaupt eine Zukunft hätte. Geprägt durch die permanente Bedrohung durch Terrorismus, globale Erwärmung, Naturkatastrophen, Umweltverschmutzung und Attentate auf öffentliche Einrichtungen entstand die Frage nach der Zukunft für diese Generation. Im Vergleich zu ihren Vorgängern, die ihre Ängste und Frustration zum Ausdruck brachten, entschied sich die Generation Y für

³⁰ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.17

³¹ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.17

³² Vgl. Mangelsdorf (2015), S.17

einen anderen Weg. Sie genießt das Leben in vollen Zügen. „Live for the Moment“ oder „Just do it“ sind nicht nur Werbeslogans aus dieser Zeit, sie symbolisieren die Einstellung und das Lebensgefühl einer Generation, die auch als „Spaß-Generation“ bekannt ist.³³

Da es den Eltern der Generation Y an Aufmerksamkeit gefehlt hat, versuchen sie, dies bei ihren Kindern besser zu gestalten. Die Kinder werden angespornt durch das schlechte Gewissen da wenig Zeit mit ihnen verbracht wird, regelrecht mit Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Anerkennung überschüttet. Die antiautoritäre Erziehung liegt zu dieser Zeit voll im Trend und soll das kindliche Selbstwertgefühl steigern. Die Generation Y wuchs in einem Umfeld auf, in dem sie beschützt, gefördert und unterhalten wurde. Den Eltern war nichts zu teuer, um sie auf dem holprigen Weg des Erwachsenwerdens gut auszustatten oder sie dafür auszubilden. Die Generation Y wurde in ihrer Kindheit für jede noch so kleine Tat gelobt und erhielt dafür Anerkennung. Wurde sie bei einem Fehlverhalten erwischt, nahm man sie sofort in Schutz und entschuldigte dies. Kinder werden auch heute noch früh zur Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmung erzogen. Teilweise geht dies so weit, dass Kinder entscheiden, wo der Urlaub verbracht werden soll.³⁴

Die heute bereits Erwachsenen der Generation Y stellen hohe Ansprüche bezüglich der Möglichkeiten mitzubestimmen und zu gestalten, aber auch an die Anerkennung von Leistungen. Die meisten jungen Erwachsenen dieser Generation haben ein ausgesprochen gutes Verhältnis zu ihren Eltern und werden von diesen nicht nur finanziell unterstützt, sondern auch ideell begleitet. Bei schweren Entscheidungen oder Problemen wird Rat und Unterstützung bei den Eltern gesucht. Menschen der Generation Y können es nicht nachvollziehen, wenn ihnen Vorgesetzte oder Manager nicht mit der gleichen Haltung begegnen, wie sie es aus dem Elternhaus gewohnt sind. Durch die permanente Begleitung und Beobachtung entstand für die Eltern der Begriff „Helikoptereltern“, da sie ständig über ihren Kindern kreisen. Die Generation Y beobachtete ihre Eltern dabei, wie sie alles erdenklich Mögliche versuchten, um Arbeit und Privatleben zu vereinen. Leider gelang dies in den wenigsten Fällen. Der Großteil der Eltern rieb sich förmlich für die Karriere auf, war dadurch aber trotzdem nicht geschützt vor Restrukturierungen oder dem Jobverlust. Geprägt durch diese Beobachtungen und das Umfeld, in dem sie aufwuchs, ist die Generation Y nicht bereit, den selben Weg zu gehen und dieses Opfer für die Karriere zu erbringen. In der Arbeit sieht man eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, und ein Job wird nur so lange beibehalten, wie dies in die Lebensplanung passt.³⁵

Durch den schnelllebigen Alltag strebt die Generation Y auch bei ihren Wünschen, Zielen und Bedürfnissen nach schneller Befriedigung. Die Generation Y hat es nie gelernt, auf etwas zu warten bzw. musste auch nie auf etwas warten. Das Internet gehörte bereits im Kindesalter zum täglichen Leben und trug seinen Teil dazu bei, dass alles sofort passieren muss. Eine Welt ohne Laptop, E-Mail, Digitalkamera oder Satellitenfernsehen ist für eine Generation Y unvorstellbar, da diese Dinge immer zur Verfügung standen. Das Verlangen nach unmittelbarer Rückmeldung wird durch neue technologische Entwicklungen, die Informations- und Kommunikationsfluss über weite Distanzen in Echtzeit ermöglichen

³³ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.18

³⁴ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.18

³⁵ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.19

begünstigt. Die digitale Welt wächst und nimmt in Form von virtuellen Welten und Sozialen Netzwerken immer mehr Zeit für sich in Anspruch, und die Globalisierung lässt die Welt immer kleiner erscheinen. Da es der Generation Y an nahezu keinen Bedürfnissen mangelt, sind sie aus der Perspektive der Maslowschen Pyramide sehr weit oben angesiedelt und trachten danach, die Welt zu verbessern und Erfüllung durch Selbstverwirklichung zu erlangen. Es wird nach einem Weg gesucht, der zu emotionaler Bindung und tiefgehender Befriedigung führt und weit über die alltäglichen Oberflächlichkeiten hinweg führt.³⁶

Die Generation Y sieht Zeit als den „neuen Luxus“. Freizeit ist für diese Generation ein Statussymbol und möchte mehr davon. Karriere und ein gutes Einkommen sind dieser Generation zwar wichtig aber im Vergleich zu Zeit nachrangig.³⁷

2.2.6 Generation Z

Die Abgrenzung der Generation Z ist im Vergleich zu den voran gehenden Generationen noch nicht ganz eindeutig. Dies liegt zum einen daran, dass sich die Generation Z und Y sehr ähnlich sind, aber auch daran, dass wir noch in der Zeit der prägenden Jahre der Generation Z leben. Um eine Einordnung der Generation durchzuführen und diese zu reflektieren, fehlt noch der nötig Abstand. Wegweisende Einflüsse können noch nicht klar herausgehoben werden. Die Generation Z wurde zwar bereits in Abhandlungen bearbeitet, jedoch gibt es noch nicht genug Material, um dies empirisch nachzuweisen. Es lassen sich trotzdem Beobachtungen anstellen, diese müssen sich aber erst noch im Laufe der Zeit bestätigen.³⁸

Auch wenn die Zahl der Kinder, die an der Armutsgrenze leben, steigt, so fehlt es dem Großteil der Generation Z an nichts. Gleich wie die Generation Y wächst diese Generation in westlichen Ländern in einer vom Überfluss geprägten Zeit auf. Die in Deutschland als „Generation Merkel“ bekannte Generation Z wächst in Europa in einem politisch sicheren Umfeld auf. In den meisten Ländern profitiert sie von einem umfassenden Bildungsangebot, das kaum überschaubar ist. Dennoch sind diese Menschen global betrachtet in einer Zeit auf die Welt gekommen, in der die Medien von Nachrichten über Terrorismus, Finanzkrisen, Umweltkatastrophen und anderen Konflikten geprägt sind. Sicherheit und Rückzug erfährt diese Generation in ihrer Familie, wobei der Begriff Familie unterschiedlich definiert sein kann. Der Begriff Familie reicht heute von alleinerziehenden Eltern bis hin zu unterschiedlichsten Ausprägungen der „Patchwork-Family“. Der Anteil von klassischen „Vater-Mutter-Kind-Familien“ mit nur einem Kind ist auf über 50% angewachsen. Das, was alle Familienkonstellationen gemeinsam haben, ist, dass Eltern sich intensiv dafür einsetzen das ihre Kinder möglichst sorglos aufwachsen. Durch die ständigen Bemühungen der Eltern, ihre Kinder zu behüten, zu schützen und zu umsorgen, gewöhnen sich die Kinder an diesen Zustand, dass sie wie Kronprinzen und -prinzessinnen behandelt werden. Basierend auf

³⁶ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.19

³⁷ Vgl. Epp (2017), Onlinequelle [Stand: 20.08.2018]

³⁸ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.20

diesen Umständen gibt es bei dieser Generation ein hohes Bedürfnis nach Sicherheit, das man als Anspruch auf ein sorgloses Leben betrachten kann.³⁹

Die aus früheren Generationen bekannten Verbindlichkeiten, die durch eine Beziehung entstehen, existieren für die Generation Z kaum. Die geschlechtsspezifische Abhängigkeit spielt keine Rolle mehr. Mädchen und Jungen stehen die gleichen Jobmöglichkeiten offen. Die Gleichstellung der Frau ist für diese Generation selbstverständlich, auch wenn Frauen in der Chefetage noch immer deutlich in der Unterzahl sind. Die Generation Z wächst in einer Zeit auf, in der Vielfalt, Gleichstellung und Globalisierung normal sind. Trotz der Wandlung zu einer Wissensökonomie entstehen in dieser Zeit auch bedenkliche „Reality TV Programme“. Die klassischen Jobwünsche der Kinder, wie z.B. Tierärztin oder Pilot gehören, der Vergangenheit an und werden durch Berufe wie Topmodel oder YouTube-Star ersetzt. Die Generation Z wächst mit Technologien wie dem Touchscreen auf und ist geprägt durch die Omnipräsenz von Medien und neuen Technologien. Durch die virtuelle Welt und deren Möglichkeiten werden auch Freundschaften immer häufiger über diesen Weg geschlossen. Weltweite Vernetzung, Online-Kommunikation und Soziale Medien sind fester Bestandteil des Alltags. Stehen diese nicht zur Verfügung, können sogar Entzugserscheinungen die Folge sein. Die Welt der Generation Z ist geprägt durch die Abhängigkeit von Medien genauso wie markenorientiertes Konsumverhalten.⁴⁰

Die Generation Z ist die erste Generation die mit dem Smartphone aufwächst. Die Digitale Welt ist ein wesentlicher Bestandteil ihres Lebens. Sie sind sogenannte „digital natives“, und sind gleichzeitig gut im Umgang mit neuen Technologie als auch abhängig davon.⁴¹

Ob die Generation Z ausgelöst durch diverse Krisen (Finanz-, Energie- und Wirtschaftskrise) abstumpft oder widerstandsfähig wird, kann noch nicht vorausgesagt werden. Die im Jahr 2013 durchgeführte Studie von McDonalds zu den Prioritäten der Lebensziele lässt allerdings einen Ausblick zu. Die jungen Menschen legen laut dieser Studie eine gewisse Ernsthaftigkeit an den Tag. Spaß und Selbstverwirklichung spielt für die Generation Z eine wichtige Rolle, aber die Grundpfeiler ihres Lebens bilden Beruf, Familie und Gesundheit. Drei Aussagen, die an dieser Stelle herauszuheben sind:

- 62% streben nach einem Beruf, der Spaß macht und sie erfüllt
- 58% geben an, dass ihnen ein sicherer Arbeitsplatz wichtig ist
- 43% wollen Erfolg im Beruf haben

Einen Widerspruch dazu bildet das perfektionierte Umfeld, das die Eltern für diese Generation geschaffen hat. Durch den fehlenden Bezug zur Welt außerhalb dieses Umfelds bzw. zum Realismus dieser Umgebung bekommt die Generation Z Schwierigkeiten, sobald sie die Grenze zur Außenwelt überschreitet. Wie sich diese Gegebenheiten auf die berufliche Zukunft der Generation Z auswirken, gilt

³⁹ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.20

⁴⁰ Vgl. Mangelsdorf (2015), S.21

⁴¹ Vgl. Williams (2015), Onlinequelle [Stand: 20.08.2018]

noch abzuwarten, denn es wird ein Balance-Akt zwischen hoher Erwartungshaltung und einem Leben nach dem Lust-und-Laune-Prinzip.⁴²

2.2.7 Werte und Eigenschaften der Generationen

Durch die beschriebenen Lebensumstände der Generationen lassen sich die in der Tabelle 1 dargestellten Charakteristika ableiten. Da diese theoretischen Betrachtungen im Rahmen dieser Masterarbeit als Leitfaden für die Erstellung neuer Konzepte für das Vorschlagswesen dienen, werden in der Tabelle nur die vier Generationen dargestellt, die bei der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG bedient werden sollen.

Werte und Eigenschaften im Überblick				
	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Prägende Einflüsse	Wirtschaftswunder, Mauerbau, Kubakrise, Ermordung JFK, Woodstock, Mondlandung, TV, Familienbild	Ölkrise, RAF, Tschernobyl, Challenger, Mauerfall, Atari, Walkman, Video, MTV, Scheidungsraten	Globalisierung, Klimawandel, Golfkrieg, 9/11, Bin Laden, Euro, Tsunami, Katrina, Facebook, Handy, Helikoptereltern	Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Haiti, Fukushima, Arabischer Frühling, ISIS, Reality-TV, iPad, Smartphone, Kronprinz-Kindheit
Typische Eigenschaften	optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktscheu, pflichtbewusst	skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben	authentisch, sprunghaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fordernd, egozentrisch
Werte	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Vielfalt, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unternehmergeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmäßigkeit
Arbeitsethos	haben eine hohe Arbeitsmoral und wollen eine "Bilderbuchkarriere" hinlegen, um den vermeintlichen Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen; sind intrinsisch motiviert, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten	Produktivität ist das A und O; sie konzentrieren sich auf Endergebnisse und das Resultat, Unternehmensziel sind wichtiger als persönliche Ziele, sie tun, "was nötig ist", um einen Job zu erledigen, erwarten aber auch dafür belohnt zu werden	Abkehr von der kompletten Hingabe und Aufopferung für die Arbeit; sind fixiert auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung, machen einen Job, solange er der eigenen Selbstverwirklichung dient, anderenfalls suchen sie sich etwas Neues	wollen vor allem die hohen Erwartungen der Eltern erfüllen; sind noch auf der Suche nach dem eigenen Antrieb fürs Berufsleben, wünschen sich aber einen sicheren Arbeitsplatz und wollen einen Beruf, der sie erfüllt und Spaß macht

Tabelle 1: Werte und Eigenschaften der Generationen, Quelle: Mangelsdorf S. 22 [Stand: 17.04.2018]

Für die Ausarbeitung der möglichen Konzepte ist besonders auf die Werte und das Arbeitsethos der Generationen zu achten. Das zukünftige Modell der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG muss so aufgebaut sein, dass alle relevanten Generationen berücksichtigt werden.

Für die derzeitige Bearbeitung werden die Generationen beachtet die im Betrieb tätig sind. Jedoch soll die Neuentwicklung weitaus länger bestehen, dafür ist ein Blick auf die Zukunft notwendig und welche Mitarbeiter zukünftig bei Sappi arbeiten werden. Nach der Generation Z kommt die Generation Alpha. Derzeit können noch keine Aussagen über sie getätigt werden, jedoch ist eine Voraussage hinsichtlich ihres Umfeldes, in Form der Generationen Archetypen möglich.⁴³

2.2.8 Generationen Archetypen

Die Autoren Strauss und Howe haben herausgefunden, dass sich Personen mit ähnlichen Erfahrungen in ihren jungen Jahren, zu annähernd gleichen Persönlichkeiten entwickeln und einen ähnlichen Lebensstil verfolgen. Bei ihrer Recherche fanden sie ein Muster, wie Generationen aufeinander folgen. Dabei

⁴² Vgl. Mangelsdorf (2015), S.22

⁴³ Vgl. Williams (2015), Onlinequelle [Stand: 20.08.2018]

erkannten sie eine Abfolge von vier Archetypen der Generationen „Prophet“, „Nomade“, „Held“ und „Künstler“. Diese vier Typen kehren in der Geschichte in westlichen Regionen immer wieder. Generationen, die denselben Archetypen entsprechen, haben ähnliche Strukturen und Verhaltenseinstellungen zu Familie, Risiko oder Kultur. Die Archetypen erfahren tiefgreifende und charakteristische Veränderungen im Laufe ihres Lebens. Jedoch bleibt die zugrunde liegende Identität über die Jahrhunderte nahezu unverändert. In der modernen Geschichte ist ein wiederkehrender Zyklus zu erkennen, in dem die Generationen-Archetypen aufeinander folgen.⁴⁴

Prophetengenerationen

Menschen dieser Generation werden nach einer großen Krise oder einem massiven Krieg geboren. In dieser Zeit ist eine neue Ausrichtung des Gemeinschaftslebens und der gesellschaftlichen Ordnung im Gange. „Propheten“ wachsen als die zunehmend verwöhnten Kinder dieser Nachkrisenzeit heran, werden erwachsen als narzisstische, junge Kreuzritter eines spirituellen Erwachens, kultivieren das Prinzip als moralische Mittler und treten als weise Älteste auf, die eine weitere historische Krise leiten. Durch dieses Auftreten in der Geschichte bleiben sie für ihre Leidenschaft und ihr verantwortungsvolles Verhalten in Erinnerung. Sie haben die Begabung Visionen zu erstellen, Werte zu teilen und Religionen voranzutreiben. Einer der bekanntesten Vertreter dieses Archetypen ist Franklin Roosevelt. (Diese Menschen entsprechen dem Beispiel der Baby Boomer unter den lebenden Generationen).⁴⁵

Nomadengenerationen

Nomadengenerationen werden während eines spirituellen Erwachens geboren, einer Zeit sozialer Ideale und spiritueller Agenden, wenn jugendgefeuerte Angriffe gegen die etablierte institutionelle Ordnung ausbrechen. „Nomaden“ wachsen während dieses Erwachens als untergeschützte Kinder auf, werden erwachsen als entfremdete junge Erwachsene in einer Welt nach dem Erwachen, werden in einer historischen Krise in pragmatische Midlife Leaders hineingezogen und altern zu harten Ältesten nach der Krise. Aufgrund dieses Auftritts in der Geschichte werden solche Generationen in der Regel für ihre reiferen Erwachsenenjahre als Aufrührer und für ihre Midlife-Years von praktischer, durchgeführter Führung in Erinnerung bleiben. Ihre Hauptbegabungen liegen oft im Bereich der Freiheit, des Überlebens und der Ehre. Ihre bekanntesten historischen Führer sind George Washington, John Adams, Ulysses Grant, Grover Cleveland, Harry Truman und Dwight Eisenhower. Diese waren schlaue, hartnäckige Realisten - schweigsame Krieger, die es vorziehen, Probleme und Gegner einzeln zu treffen. (Sie entsprechen dem Beispiel der Generation X unter den lebenden Generationen).⁴⁶

Heldengenerationen

Heldengenerationen werden nach einem spirituellen Erwachen in einer Zeit des individuellen Pragmatismus, der Eigenständigkeit, des Laissez-fairen und des nationalen Chauvinismus geboren. Helden werden als nachwachsende Kinder zunehmend geschützter erwachsen als heldenhafte junge Teammitglieder einer historischen Krise, demonstrieren Hybris als energetische Mittellinien und treten als mächtige Älteste auf, die von einem anderen Erwachen angegriffen werden. Aufgrund dieser Geschichte

⁴⁴ Vgl. Strauss, Howe (2009): Onlinequelle [Stand: 20.05.2018]

⁴⁵ Vgl. Strauss, Howe (2009): Onlinequelle [Stand: 20.05.2018]

⁴⁶ Vgl. Strauss, Howe (2009): Onlinequelle [Stand: 20.05.2018]

werden solche Generationen wegen ihrer kollektiven Erfolge bei der Volljährigkeit und ihrer anmaßenden Ältestenleistungen in Erinnerung bleiben. Ihre Hauptbegabungen liegen oft im Bereich von Gemeinschaft, Wohlstand und Technologie. Ihre bekanntesten historischen Führer sind Cotton Mather, "King" Carter, Thomas Jefferson, James Madison, John Kennedy und Ronald Reagan. Diese waren energische und rationale Institutionenbauer. In der Mitte des Lebens waren alle aggressive Verfechter des wirtschaftlichen Wohlstands und des öffentlichen Optimismus, und alle haben bis zu ihrem Lebensende einen guten Ruf für bürgerliche Energie und Kompetenz bewahrt. (Beispiele unter heutigen lebenden Generationen sind G.I.s und Generation Z.)⁴⁷

Künstlergenerationen

Künstlergenerationen werden während eines großen Krieges oder einer anderen historischen Krise geboren, einer Zeit, in der große weltliche Gefahren die Komplexität des Lebens austrocknen und der öffentliche Konsens, aggressive Institutionen und persönliche Opfer vorherrschen. Künstler, die von Erwachsenen erzogen wurden, die sich mit der Krise beschäftigen, erwachen als sensible junge Erwachsene einer Welt nach der Krise, brechen als unentschlossene Midlife Leaders während eines spirituellen Erwachens aus und altern zu empathischen Ältesten nach dem Erwachen. Aufgrund dieser Lage in der Geschichte werden solche Generationen für ihre ruhigen Jahre des Erwachsenwerdens und ihre Midlife-Years von flexibler, konsensorientierter Führung in Erinnerung bleiben. Ihre Grundausstattung liegt oft im Bereich des Pluralismus, des Fachwissens und des ordnungsgemäßen Prozesses. Ihre bekanntesten historischen Führer sind William Shirley, Cadwallader Colden, John Quincy Adams, Andrew Jackson, Theodore Roosevelt und Woodrow Wilson. Diese waren sensible und komplexe Sozialtechniker, Verfechter des Fair Play und der Politik der Inklusion. (Beispiele unter heutigen Generationen ist die Nachkriegsgeneration.)⁴⁸

Ein Grund, warum der Zyklus der Archetypen wiederkehrt, ist, dass jede Jugendgeneration, das, was sie als Exzesse der Midlife-Generation an der Macht wahrnimmt, versucht zu korrigieren oder zu kompensieren. Es ist keine Überraschung, dass „Boomer“ (eine Propheten-Generation, die sich auf Werte wie Individualismus und inneres Leben konzentriert) Millennials (eine Heldengeneration, die sich auf Handlungen, Gemeinschaft und institutionelles Leben konzentriert) geboren haben. Archetypen erschaffen keine Archetypen wie sie selbst; sie schaffen gegensätzliche Archetypen. Deine Generation ist nicht wie die Generation, die dich geformt hat. Es ist wie die Generation, die die Generation geformt hat, die dich geprägt hat. Dies liegt auch daran, dass die gesellschaftliche Rolle, die sich für jede Generation von Jugendlichen am frischesten fühlt, jene Rolle ist, die von einer Generation von Ältesten, die vergeht, aufgegeben wird. Für die meiste Zeit ihres Lebens zählten andere Generationen auf dieser abgehenden Generation, um eine bestimmte soziale Rolle zu erfüllen. Jetzt, mit dem Ableben dieser Ältesten, ist die Rolle wieder für die Jungen verfügbar, und sie fühlt sich neu, funktionell, wünschenswert und sogar notwendig für das Wohlergehen der Gesellschaft an. Mit anderen Worten, jede Generation wird

⁴⁷ Vgl. Strauss, Howe (2009): Onlinequelle [Stand: 20.05.2018]

⁴⁸ Vgl. Strauss, Howe (2009): Onlinequelle [Stand: 20.05.2018]

erwachsen und definiert ihre kollektive Persönlichkeit, so wie ein gegnerischer Generationsarchetyp in seinem Midlife-Power-Höhepunkt ist und die vorherige Generation ihres Archetyps vergehen wird.⁴⁹

Archetypen sind ein wichtiger Teil der Vorhersagekraft der Strauss-Howe-Generationentheorie. Wenn man sich ansieht, wie frühere Generationen des gleichen Archetyps entstanden sind, ist es möglich, nichtlineare Vorhersagen darüber zu treffen, wie Generationen - selbst in einem sehr frühen Alter - denken, fühlen und sich verhalten, wenn sie älter werden. Die meisten Prognostiker gehen einfach davon aus, dass die aktuellen Einstellungen und Verhaltensweisen einer gegebenen Altersgruppe entweder gleich bleiben oder sich in ihrer derzeitigen Richtung auf unbestimmte Zeit intensivieren werden. Doch etwa alle zwanzig Jahre altert eine neue Generation in diese Altersgruppe und bricht den Trend dramatisch. Durch das Verständnis von Generationen ist es möglich, um diese "Ecken" herum zu sehen und eine völlig neue Verhaltens- und Einstellungsrichtung richtig vorherzusagen.⁵⁰

DEVELOPMENT OF ARCHETYPES						
ERA	1908-1929	1929-1946	1946-1964	1964-1984	1984-2005	2005-2025
		CRISIS		AWAKENING		CRISIS
KEY EVENTS	Women's suffrage World War 1 Roaring Twenties Scope Trial	Crash of 29 New Deal Pearlharbor D-day	McCarthyism Levitown Affluent society Little Rock	Kent State Woodstock Watergate Tax revolt	Morning in America Culture Wars Long Boom Y2K	Post - 9/11
entering Elderhood 63-83	Progressive (artist) empathic	Missionary (prophet) wise	Lost (nomad) tough	GI (hero) civic	Silent (artist) empathic	Boom (prophet) wise
entering MIDLIFE 42-62	Missionary (prophet) moralistic	Lost (nomad) pragmatic	GI (hero) powerful	Silent (artist) indecisive	Boom (prophet) moralistic	Generation X (nomad) pragmatic
entering YOUNG ADULTHOOD 21-41	Lost (nomad) alienated	GI (hero) heroic	Silent (artist) sensitive	Boom (prophet) visionary	Generation X (nomad) alianeted	Millenial (hero) pragmatic
entering YOUTH 0-20	GI (hero) protected	Silent (artist) suffocated	Boom (prophet) indulged	Generation X (nomad) abandoned	Millenial (hero) protected	Homeland (artist) suffocated

Abbildung 5: Entwicklung der Archetypen, Quelle: hbr.org (2007), Onlinequelle [Stand: 21.05.2018]

2.2.9 Auswirkungen der Generationenthematik auf das Vorschlagswesen

Der Unterschied zwischen den Generationen hinsichtlich ihrer Einstellung ist eine Hürde, die bei der Entwicklung eines neuen Vorschlagswesens oder der Weiterentwicklung eines Systems zu berücksichtigen ist. Durch die Merkmale der Generationen bzw. der Archetypen ist ersichtlich, dass es starke Differenzen bezüglich der Ansprüche an ein System gibt. Um die Generationen besser zu bedienen bzw. um zu wissen, welche Generationen im Betrieb beschäftigt sind, empfiehlt sich eine Erhebung in Form einer Umfrage und die Auswertung der Personaldaten hinsichtlich der Altersstruktur des Unternehmens. Die Umfrage soll zeigen, welche Erwartungen die unterschiedlichen Organisationsteilnehmer an den Prozess haben. Bezüglich der extrinsischen Motivation ist laut Literatur

⁴⁹ Vgl. Strauss, Howe (2009): Onlinequelle [Stand: 20.05.2018]

⁵⁰ Vgl. Strauss, Howe (2009): Onlinequelle [Stand: 20.05.2018]

ein starker Wandel in den Generationen zu sehen. Die Umfrage soll klären, welche zukünftigen Anreize die Mitarbeiter begeistern. Aufgrund der Thematik der Pensionswelle (siehe 1.2. Ausgangssituation) ist zu berücksichtigen, dass viele Teilnehmer durch eine neue Generation von Mitarbeitern ersetzt werden. Dabei können Maßnahmen aus den Archetypen abgeleitet werden, um ein zukunftsorientiertes System zu erstellen.

2.3 Prozess des Vorschlagswesens

Nach dem Review der Charaktereigenschaften und Ansprüche der diversen Generationen, wird in diesem Kapitel auf das Vorschlagswesen und die damit verbundenen Begriffe eingegangen. Dieser Teil der Masterarbeit widmet sich der Institutionalisierung des Vorschlagswesens und den Einflussfaktoren, die erläutert werden müssen, um einen Ausgangspunkt für die praktische Bearbeitung des Themas vorzubereiten. Es werden Faktoren beschrieben, die innerhalb des Systems auftreten und sich auf die Motivation der betroffenen Personen auswirken.

2.3.1 Abgrenzung des Betrieblichen Vorschlagswesens

Betriebliches Vorschlagswesen setzt sich mit der Verarbeitung von Verbesserungsvorschlägen auseinander. Ideen sind in diesem Kontext als Synonym zu Verbesserungsvorschlägen zu sehen. Als Verbesserungsvorschlag werden Eingaben in das Ideenmanagement bezeichnet, die nicht nur ein Einfall sind, sondern auch einen Vorschlag zur Verbesserung der bestehenden Situation beinhalten.⁵¹

Ideenmanagement und Betriebliches Vorschlagswesen werden im beruflichen Umfeld weitestgehend als Synonym verwendet.⁵²

Verbesserungsvorschlag

Der Vorschlag für eine Verbesserung bezieht sich im Allgemeinen auf die Qualität und soll durch seine Implementierung zur Qualitätsverbesserung beitragen. Betroffen von Qualitätsverbesserung können Objekte, Zustände oder Prozesse sein. Laut der Norm ISO 9000:2005 spricht man hierbei von einer Maßnahme, welche die Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen in einer Organisation erhöhen soll. Die Realisierung dieser Maßnahmen soll dem Unternehmen und seinen Kunden zusätzlichen Nutzen bringen.⁵³

Zusammengefasst ergibt sich die Schlussfolgerung, dass sich Verbesserungsvorschläge aus idealtypischen Charakteristika zusammensetzen: im Sinne des Betrieblichen Vorschlagswesens ist ein Verbesserungsvorschlag ein freiwillig erarbeiteter Beitrag, der nicht nur auf Mängel und Verbesserungspotential hinweist, sondern auch einen konkreten Lösungsvorschlag beinhaltet.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Dudenverlag (2015), Onlinequelle, [Stand: 30.05.2018]

⁵² Vgl. Bechmann (2013), S.30

⁵³ Vgl. DIN ISO 9000:2005 (2005), Onlinequelle, [Stand: 30.05.2018]

⁵⁴ Vgl. Leipold (2010), S.16

Besteht in der Organisation ein Betriebliches Vorschlagswesen, so gibt es Betriebsvereinbarungen oder Richtlinien, in denen Vorgaben dazu beschrieben sind. Es wird vereinbart, welche Inhalte gegeben sein müssen, um einen Verbesserungsvorschlag zu akzeptieren bzw. um ihn als solchen zu bewerten. Die folgenden sechs Punkte sind laut Reinhard Bechmann in Dienstvereinbarungen zu finden:⁵⁵ (vgl. Bechmann 2013 33-40)

- Es muss durch den Vorschlag zu einer Verbesserung der aktuellen Situation kommen
- Eine konkrete Lösung muss im Verbesserungsvorschlag enthalten sein
- Ohne den Vorschlag kommt es nicht zu dieser Verbesserung
- Die technische Umsetzung des Verbesserungsvorschlags muss gegeben sein
- Für den Anwendungsbereich ist der Verbesserungsvorschlag neu
- Der Verbesserungsvorschlag liegt nicht im Aufgabengebiet des Einreichers (Dienstobliegenheit)⁵⁶

Konventionelles Betriebliches Vorschlagswesen

Wie bereits oben beschrieben herrscht weitgehend ein gleiches Verständnis darüber, was unter dem Begriff konventionelles Betriebliches Vorschlagswesen zu verstehen ist. Es wird darunter die Einbringung von Ideen durch Mitarbeiter verstanden, die zentral gesammelt einer Begutachtung unterzogen und bei einem ersichtlichen Nutzen realisiert werden. Abhängig vom Nutzen für das Unternehmen ist es üblich, dass eine Prämie an den Einreicher ausbezahlt wird. Das Betriebliche Vorschlagswesen wird unter den genannten Aspekten als eine „organisatorische Einrichtung im Unternehmen“ gesehen, welche die Aufgaben hat, Mitarbeiter zu fördern, Ideen zu begutachten, Anerkennung zu geben und die Umsetzung von Verbesserungen zu unterstützen.⁵⁷

Die Weiterentwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens wird von Experten im Ideenmanagement gesehen.⁵⁸

Leipold beschreibt beispielsweise Ideenmanagement als Bindeglied zwischen dem passiven Betrieblichen Vorschlagswesen und dem aktiven Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Die Unterscheidung zwischen dem aktiven und dem passiven Teil wird darin gesehen, dass die Idee des Mitarbeiters spontan und willkürlich im Betrieblichen Vorschlagswesen eingebracht wird und im Widerspruch zur Ideenfindung im kontinuierlichen Verbesserungsprozess steht. Denn im aktiven Teil werden Ideen gesammelt und lukriert, die durch eine Themenvorgabe bzw. Problemstellung getriggert werden. In den meisten Fällen gibt es aber keine Unterscheidung zwischen den Begriffen, sondern es findet eine synonyme Verwendung statt.⁵⁹

⁵⁵ Vgl. Bechmann (2013), S.33

⁵⁶ Vgl. Bechmann (2013), S.34

⁵⁷ Vgl. Niemeyer (2004), S.109

⁵⁸ Vgl. Thom, Piening (2009), S.10

⁵⁹ Vgl. Leipold (2010), S.22

Abgrenzung zum Innovationsmanagement

Ideenmanagement und Innovationsmanagement wird oft im gleichen Kontext diskutiert. Ideen spielen im Innovationsmanagement und im Betrieblichen Vorschlagswesen eine große Rolle, trotzdem sind diese Prozesse nicht gleich zu setzen und müssen getrennt betrachtet werden. Ideen im Innovationsmanagement führen im besten Fall zu einem gänzlich neuen Ansatz, um die aktuelle Situation zu verändern. Im Betrieblichen Vorschlagswesen kommen Ideen zum Einsatz, die eine bestehende Situation verbessern oder Missstände aufzeigen und diese lösen. In der folgenden Abbildung wird die Unterscheidung zwischen den Ansätzen visuell dargestellt.⁶⁰

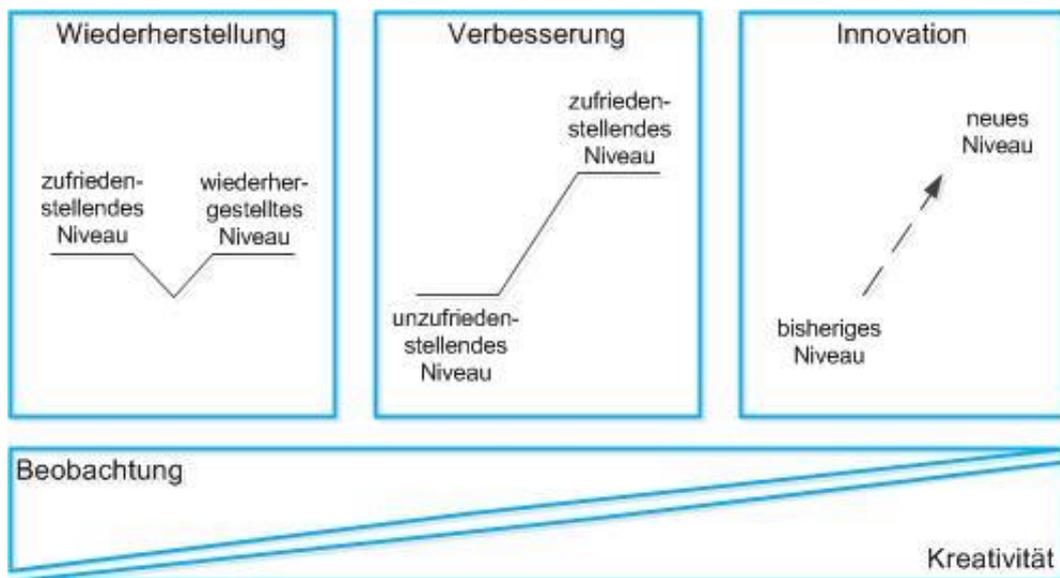


Abbildung 6: Unterschied zwischen Innovation und Verbesserung, Quelle: Leipold (2010) S.18

Die Unterscheidung zwischen Idee und Innovation wird im Buch von Vahs/ Brem so beschrieben, dass die Idee als strukturiert gefasster Gedanke und eine Innovation als wirtschaftliche Umsetzung einer Idee zu sehen ist. Zwischen der Idee und der Innovation liegt die Erfindung. Diese Vorstufe ist der Prozess der Umsetzung einer neuen Idee gefolgt aus der Ideengenerierung. Eine Erfindung kann geplant aber auch zufällig passieren. Dies gilt auch für Ideen, sie können zufällig entstehen, aber auch durch Kreativität hervorgerufen werden. Bei der Innovation unterscheidet man zusätzlich unter einer Innovation im engeren Sinn und einer Innovation im weiteren Sinn. Im engeren Sinn wird die Markteinführung und die damit verbundenen Umsetzung der Erfindung gesehen. Im weiteren Sinn bedeutet das, dass diese am Markt erfolgreich ist und sich bewährt.⁶¹

Bezugnehmend auf diese Erklärung beschäftigt sich Innovationsmanagement mit der Entwicklung von neuen Lösungen und schließt dadurch Verbesserungsvorschläge aus. In vielen Unternehmen ist Innovationsmanagement Teil der Strategie und hat das Ziel, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln die wirtschaftlich erfolgreich sind.⁶²

⁶⁰ Vgl. Leipold (2010), S.18

⁶¹ Vgl. Brem, Vahs (2013), S.21

⁶² Vgl. Weiss (2012), S.144

Eine Möglichkeit, den traditionellen Prozess der Entwicklung zu verlassen, bietet der Open-Innovation-Ansatz. Hierbei wird der Innovationsprozess geöffnet und nicht nur firmenintern betrieben.⁶³

Die Beteiligung am Prozess kann auch von Lieferanten und Kunden erfolgen. Sie bringen dabei ihre Ideen in drei möglichen Open-Innovation-Ansätzen ein: „inside-out“, „outside-in“ und „coupled innovation“.⁶⁴

Eine derartige Vorgehensweise ist nicht mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen gleich zu setzen, da sie unterschiedliche Aufgaben bedient. Durch diese Konstellation behält das Betriebliche Vorschlagswesen seine Bedeutung, auch wenn es ein Innovationsmanagement in der Organisation gibt. In vielen Unternehmen gibt es eine Erweiterung des Innovationsprozesses, der offene Innovationen außerhalb der klassischen Produktentwicklung aufgreift und fördert. Beispiele dafür sind Unternehmen wie Bayer, Daimler oder Telekom. Bei Daimler werden Mitarbeiter mit einem Programm namens „Business Innovation Community“ angesprochen, die in ihrer normalen Tätigkeit keinen Bezug zur Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Geschäftsmodellen etc. haben. Die Einbeziehung kann durch klassisches internes Innovationmanagement oder unter Einbeziehung von Open Innovation Ansätzen geschehen. Die Hauptaufgabe besteht darin, Ideen erfolgreich zu realisieren und am Markt zu etablieren.⁶⁵

2.3.2 Aufgaben Betriebliches Vorschlagswesen versus Continuous Improvement

Betriebliches Vorschlagswesen ist ein Teil von mehreren Werkzeugen, die im Unternehmen angewendet werden um das betriebliche Umfeld zu verbessern. Es versteht sich als eine Komponente des internen Verbesserungswesens.⁶⁶

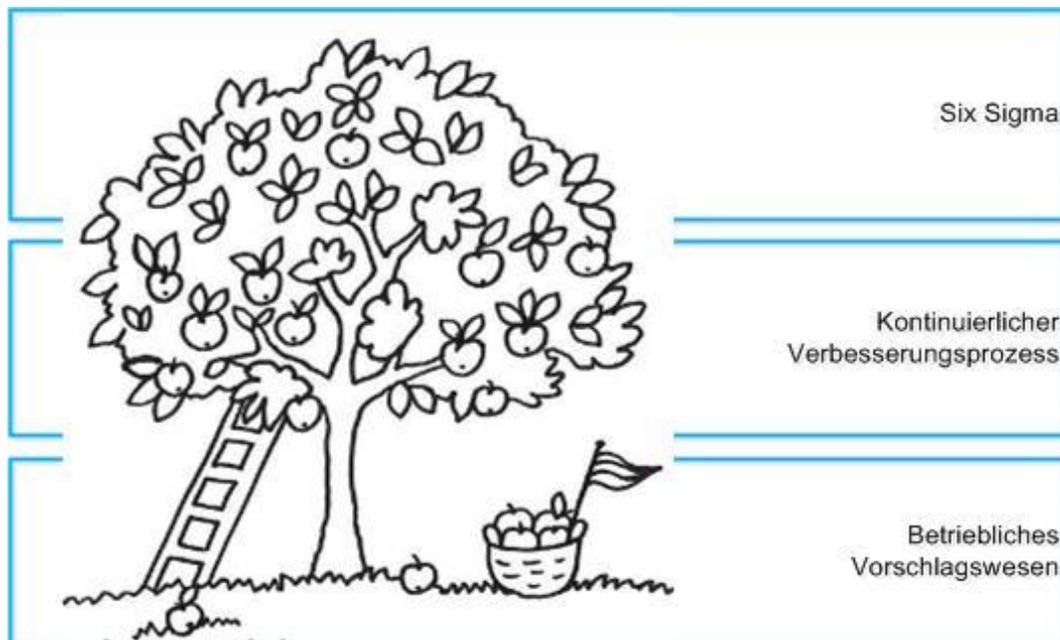


Abbildung 7: Werkzeuge des Verbesserungsmanagements, Quelle: Lurz (2014) S.30

⁶³ Vgl. Hochmeier (2012), S.10

⁶⁴ Vgl. Brem, Vahs (2013), S.241

⁶⁵ Vgl. Bender, Schuh (2012), S.2

⁶⁶ Vgl. Reitz (2009), S.37

In vielen wirtschaftlichen Organisationen, aber vor allem in Industriebetrieben, werden Methoden eingesetzt, die dazu dienen, Fehler zu reduzieren bzw. zu vermeiden und Probleme zu beheben. Das Betriebliche Vorschlagswesen gliedert sich in diese Verbesserungswerkzeuge ein. Die Abbildung 7 veranschaulicht die Eingliederung im Verbesserungsmanagement beziehungsweise dem Qualitätsmanagement. Sinnbildlich für die Erreichbarkeit und das Verbesserungspotential stehen die Früchte am Baum. Je höher die Früchte am Baum hängen, um so schwieriger ist es, diese zu erreichen. Somit ist der Einsatz von strukturierter Methodik notwendig. Vorgehensweisen im Unternehmen, die damit gleich zu setzen sind, sind Lean oder Six Sigma. Die analytische Vorgehensweise von Six Sigma wird angepasst an die jeweilige Problemstellung eingesetzt. Dabei wird der Fokus auf das Detektieren von Fehlern bzw. Problemen gesetzt, die schwer zu greifen sind, und nicht auf das Aufgreifen von bereits ersichtlichen Themen, bei denen die Problematik klar ist. Dieser Aufwand wird nur dann betrieben, wenn der Fokus darauf liegt, die schwer erreichbaren Früchte zu erlangen. Die mittlere Höhe des Baumes steht für die kleineren Verbesserungschancen, die durch den Einsatz eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erreicht werden können. Von großer Bedeutung ist hierbei, dass im Unternehmen Bewusstsein darüber herrscht, dass diese Potentiale vorhanden sind. Für die Umsetzung ist hierbei die Anwendung von Werkzeugen aus dem Bereich „Continuous Improvements“ von Vorteil. Eine Möglichkeit dafür bietet der PDCA-Zyklus. Basierend auf den Grundsätzen der kontinuierlichen Verbesserung wird der für den Prozess verantwortliche Mitarbeiter einbezogen. Er beobachtet, erkennt und löst Probleme selbstständig bzw. durch Unterstützung von Führungskraft und Experten der Methodik. Das Vorgehen wird dabei gemeinsam geplant (Plan), umgesetzt (Do), kontrolliert (Check) und korrigiert (Act). Der Zyklus wird wiederholt durchlaufen, um die bestehenden Standards ständig zu verbessern. Der in Abbildung 8 dargestellte PDCA-Zyklus wird in der Abbildung 7 durch die Leiter symbolisiert. Die Leiter kann wiederkehrend verwendet werden, um die Früchte der mittleren Ebene zu ernten. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess oder KVP wird oft in Verbindung mit dem japanischen KAIZEN gebracht. Diese japanische Philosophie spiegelt sich im PDCA wider und bedeutet sinngemäß „Veränderung zum Guten“.⁶⁷

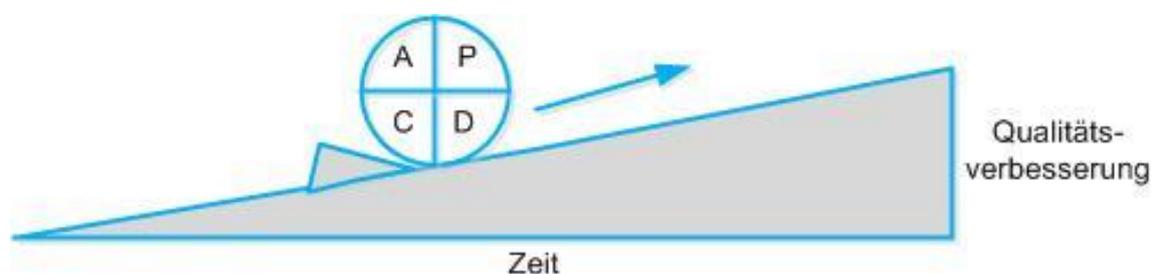


Abbildung 8: Weiterentwicklung durch PDCA, Quelle: <https://totalqualitymanagement.wordpress.com> [Stand: 02.06.2018]

Blickt man auf die Situation unter dem Baum, so entdeckt man einen Korb mit Früchten. Diese Früchte wurden vom Boden auf gesammelt und symbolisieren das Betriebliche Vorschlagswesen. Werden die Früchte am Boden entdeckt, werden diese eingesammelt. Die gleiche Vorgehensweise steht hinter den

⁶⁷ Vgl. Reitz (2009), S.104

Verbesserungsvorschlägen, die unkontrolliert im Ideenmanagement eingehen. Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein Instrument des Verbesserungsmanagements, das die Möglichkeit bietet, zwanglos zur Verbesserung des Unternehmens beizutragen, indem Ideen publiziert und in weiterer Folge umgesetzt werden.⁶⁸

2.3.3 Der Prozess des Vorschlagswesens

Der Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens kann unterschiedlich ausgeführt sein. Der folgende Aufbau in Form der Unterkapitel wird für die Grundbeschreibung verwendet. Der Ablauf kann zwar variieren, jedoch ist der Start immer durch das Einbringen einer Idee und das Ziel mit der Implementierung gegeben.

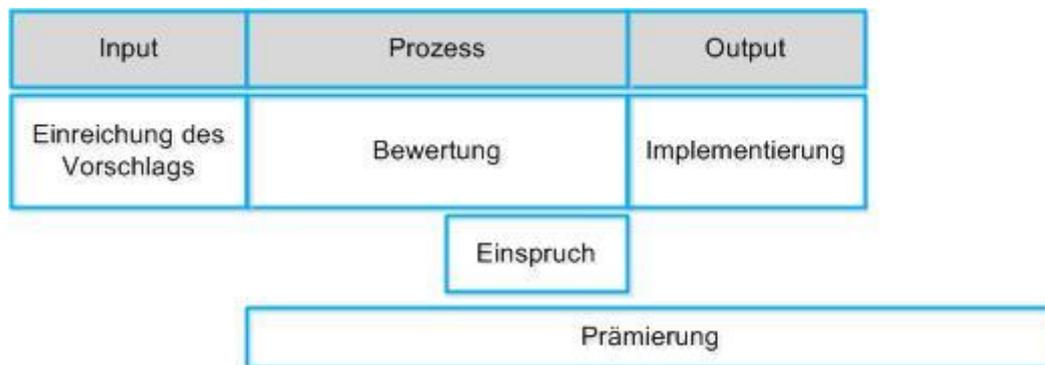


Abbildung 9: Prozess des Vorschlagswesens, Quelle: Eigene Darstellung

2.3.3.1 Einreichung des Vorschlags

Der Prozess des Vorschlagswesens ist im Wesentlichen die Einreichung einer Idee. Als Einreichung wird der Eingang eines Vorschlages bei einer zentralen oder dezentralen Stelle bezeichnet. Diese Stelle ist für die Begutachtung zuständig oder ist dafür verantwortlich, dass der Vorschlag an die Begutachter weiter gegeben wird. Der Prozessinput durch die Idee ist der Hauptunterschied zwischen dem Vorschlagswesen und dem Großteil der innerbetrieblichen Prozesse. Bei der Einreichung von Ideen liegt keine Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen vor oder eine Arbeitsanweisung, die dies fordert. Es gibt Unternehmen, die danach streben, eine hohe Quote von Vorschlagseingängen zu haben. Durch die Zielvorgabe in Form von „Key Performance Indicators“, die eine Anzahl an Vorschlägen vorgeben, wird versucht, die Ideenanzahl in die Höhe zu treiben. Die Qualität der Einreichungen wird bei diesem Vorgehen vernachlässigt. Durch Anreize, wie zum Beispiel Gewinnspielteilnahmen für jede Idee, wird versucht, die Mitarbeiter zu motivieren. Grundsätzlich steht es aber jedem Mitarbeiter frei, ob und inwieweit er sich aktiv am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligt. Am Betrieblichen Vorschlagswesen kann grundsätzlich jeder Mitarbeiter teilnehmen, jedoch ist es üblich, dass bestimmte Gruppen von Mitarbeitern durch Betriebsvereinbarungen davon ausgeschlossen sind. Ausgeschlossen sind meist Führungskräfte oder Mitarbeiter mit hohen Qualifikationen, bei denen durch ihr hohes Gehalt jegliche Leistung kompensiert ist. Diese Vorgehensweise bzw. Regelung muss gut abgewogen werden, da das Risiko besteht, dass diese Personen bewusst Vorschläge zurück halten. Es gibt für diese Personen

⁶⁸ Vgl. Reitz (2009), S.105

keinen offiziellen Weg, über den sie ihre Ideen weitergeben können. Eine weitere Möglichkeit bietet das Einbringen von Vorschlägen als Gruppe. Mitarbeiter können sich dabei austauschen und ihre Ideen gemeinsam ausarbeiten und diese als Gruppe einreichen.⁶⁹

Dass der Einreichende teilnahmeberechtigt ist, ist Grundvoraussetzung für einen Verbesserungsvorschlag. Eine wesentliche Voraussetzung für die Einreichung einer Idee ist, dass den Mitarbeitern bekannt ist das ein Betriebliches Vorschlagswesen besteht und sich der Mitarbeiter auch überwindet, einen Vorschlag einzubringen. Weiters muss Vertrauen gegenüber dem System bestehen und ein Vorschlag vorliegen, der eine aktuelle Situation verbessert. Das Einreichverhalten ist beeinflusst durch das System, die Führungskräfte und durch die Einreichenden. Die Einflussfaktoren auf den Prozess werden im Abschnitt 2.3.3.5 näher erläutert.⁷⁰

Für den Umgang mit der Identität des Einreichers gibt es drei grundsätzliche Varianten:

1. Der Mitarbeiter muss seinen Namen angeben. Der Vorschlag wird nicht anonym angenommen.
2. Alle Vorschläge werden anonym zur Begutachtung weiter gegeben.
3. Die Mitarbeiter können frei entscheiden, ob sie die Vorschläge anonym oder nicht anonym einreichen.

Die anonyme Einreichung soll eine mögliche subjektive Beurteilung durch den Begutachter ausschließen. Wird die Idee durch die Führungskraft beurteilt, könnte sich dieser kritisiert fühlen und die Anonymität soll dabei helfen, dass die Identität des Einreichenden keinen Einfluss auf die Beurteilung hat⁷¹.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Einreichung der Idee der Start bzw. Input für den Prozess des Vorschlagswesens ist. Dieser Vorschlag wird formal eingereicht und schriftlich dokumentiert. Durch diesen Input entsteht die Verpflichtung seitens der Unternehmensführung, dass der Vorschlag begutachtet wird.

2.3.3.2 Bewertung der Idee

Durch die Begutachtung und Bewertung der Idee wird analysiert, ob der Vorschlag für das Unternehmen von Nutzen ist und ob dieser realisiert werden soll. Die Bewertung ist ein wesentlicher Schritt im Vorschlagswesen und ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg.⁷²

Durch die Begutachtung wird entschieden, ob der Nutzen für das Unternehmen größer ist als der Aufwand der betrieben werden muss, um den Vorschlag zu realisieren. Dabei muss gleichzeitig das Vertrauen der Mitarbeiter in das System gefördert werden. Dies passiert, wenn der Einreichende das Gefühl hat, gerecht behandelt worden zu sein. Für die Umsetzung eines gerechten Systems gibt es mehrere Gestaltungsmöglichkeiten. Die Praktikabilität sollte dabei aber nicht außer Acht gelassen werden. Ein wesentlicher Faktor der zu berücksichtigen ist, ist die Transparenz des Systems. Wenn ein Standard für die Vorgehensweise der Bewertung aufgesetzt wird, ist es zwingend notwendig, diverse

⁶⁹ Vgl. Jentgens, Kamp (2004), S.71

⁷⁰ Vgl. Lurz (2014), S.33

⁷¹ Vgl. Bechmann (2013), S.68

⁷² Vgl. Jung (2006), S.622

Eventualitäten zu berücksichtigen. Die Hauptakteure in diesem Schritt sind besonders zu beachten und zwar der Mitarbeiter als Einreichender und der Gutachter, der diese Funktion als Zusatztätigkeit ausübt.⁷³

Für die Begutachtung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen existieren zwei Basismodelle. Die ursprüngliche Beurteilung von Vorschlägen wurde durch eine zentrale Stelle durchgeführt. Heute gibt es in vielen Unternehmen eine dezentrale Beurteilung der Vorschläge. Die Begutachtung erfolgt im Unternehmen an jener Stelle, an der Veränderungsbedarf auftritt.⁷⁴

Das dezentrale Modell, das in der heutigen Zeit öfter eingesetzt wird, wird auch als Vorgesetztenmodell bezeichnet. Durch dieses Modell werden Wege verkürzt und die Bearbeitungsdauer reduziert. Es wird durch den Vorgesetzten entschieden, ob die Idee zur Beurteilungsstelle weiter gegeben wird oder nicht. Wenn er dazu befugt ist, kann er auch eigenmächtig entscheiden, ob der Vorschlag umgesetzt wird. Durch die Beurteilung vor Ort ist die Begutachtung für die Mitarbeiter transparenter. Die Entscheidung, welches Modell besser ist, ergibt sich aus dem Anwendungsfall und der Zweckmäßigkeit. Die Modelle können auch als Mischform eingesetzt werden.⁷⁵

Zentrales Modell

Die Begutachtung in einem zentral aufgesetzten Modell wird durch einen Beauftragten oder durch eine Kommission durchgeführt. Die Vorschläge werden dabei in einer zentralen Stelle gesammelt und bewertet. Wird der Vorschlag durch eine Person, in Form eines Beauftragten, durchgeführt, so ist weitreichendes Wissen Voraussetzung. Es kann dabei zwar auf fachliche Beratung durch Experten zugegriffen werden, dies ersetzt aber nicht ein bestimmtes Basiswissen des Begutachters. Wird die Begutachtung in einer Kommission durchgeführt, können mögliche fachliche Lücken geschlossen werden. Da die Entscheidung durch mehrere Personen fällt, ist diese belastbarer als eine Einzelentscheidung. Nachteil der Entscheidung durch ein Gremium ist die Bindung von Zeitressourcen für die Sitzungen, in denen die Ideen gemeinsam begutachtet werden. Sind unter den Vorschlägen besonders viele Ideen, die keinen Nutzen bringen, ist diese Bindung sehr negativ behaftet. Die Struktur und Aufgabenverteilung der Bewertung ist abhängig von der Unternehmensgröße. Die Entscheidung, ob ein zentrales System betrieben wird, ist demnach abhängig davon, wieviel Zeit und Ressourcen für das Betriebliche Vorschlagswesen genutzt werden können.⁷⁶

Dezentrales Modell

Das dezentrale Modell oder Vorgesetztenmodell räumt die Nachteile des zentralen Modells aus dem Weg. Bei der Organisation des Betrieblichen Vorschlagswesens als dezentrales System wird die Idee beim direkten Vorgesetzten eingereicht. Dieser trifft die Entscheidung, wie es mit dem Verbesserungsvorschlag weiter geht. Sinnvoll ist diese Methodik nur dann, wenn der Vorschlag innerhalb des Kompetenzbereichs des Vorgesetzten liegt. Kann dieser nicht über den Vorschlag entscheiden, so ist eine Weiterleitung an eine zentrale Stelle notwendig. Die Entscheidung ist dann durch den zentral

⁷³ Vgl. Jung (2006), S.622

⁷⁴ Vgl. Paunescu (2008), S.111

⁷⁵ Vgl. Urban (1993), S.83

⁷⁶ Vgl. Niemeyer (2004), S.110

organisierten Beauftragten, ein Gremium oder durch eine Person mit fachlicher Expertise zu treffen. Diese Vorgehensweise der Teilzentralisierung ist als Mischform zu betrachten. Die Teilzentralisierung kann auch in umgekehrter Reihenfolge stattfinden, indem Ideen zentral gesammelt werden und zur Begutachtung dezentral verteilt werden.⁷⁷

In großen Industriebetrieben kommt der Einsatz einer Bewertungskommission oft vor. Anstelle einzelner Gutachter oder der Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten wird hier durch die Mehrheit im Gremium entschieden. Der vorliegende Vorschlag wird begutachtet und eine Entscheidung erst dann gefällt, wenn der Vorschlag von Nutzen und prämierbar ist. Die Entscheidung, ob ein Vorschlag prämierbar ist, kann fixer Bestandteil des Prozesses sein oder nur in Streitfällen durch eine Kommission entschieden werden.⁷⁸

2.3.3.3 Implementierung

Wird der Vorschlag positiv bewertet, so folgt die Umsetzung und die Prämierung für den Mitarbeiter, der die Idee eingebracht hat. Das Betriebliche Vorschlagswesen hat seine Daseinsberechtigung durch diesen Prozessschritt, denn erst die Implementierung rechtfertigt den betrieblichen Aufwand. Dieser Prozessschritt folgt auf eine positive Bewertung des Vorschlags. Die Idee wird umgesetzt und der dadurch generierte Nutzen kommt zu tragen. Durch die vorab erfolgte Begutachtung der Idee ist bereits klar, dass ein Nutzen für das Unternehmen erzielt wird. Ein wichtiger Aspekt, der bereits vor der Implementierung zu erfolgen hat, ist die Berücksichtigung von Zuständigkeiten. Der Begutachter hat zwar die Kompetenz darüber zu entscheiden, ob eine Realisierung von Nutzen ist, aber er hat nicht die Befugnis, in das Tagesgeschäft einzugreifen und zu entscheiden, wann und durch wen die Implementierung erfolgt.⁷⁹

2.3.3.4 Prämierung

Durch die Einbringung von Vorschlägen helfen Mitarbeiter dem Unternehmen sich weiterzuentwickeln. Die Verbesserung steigert den Unternehmenserfolg, und der Mitarbeiter nimmt am Erfolg in Form einer Prämie teil. Die Firma AEG war im Jahr 1901 Vorreiter mit der niedergeschriebenen Selbstverpflichtung einer Zahlung an Mitarbeiter für ihre Ideen.⁸⁰

In der D-A-CH Region ist die Prämie für Ideen ein fixer Bestandteil des Betrieblichen Vorschlagswesens. Die Höhe der Prämie wird beispielsweise anhand der Einsparung berechnet, die im ersten Jahr der Realisierung erzielt wird, sofern der Nutzen monetär errechnet werden kann.⁸¹

Des Weiteren ist es in diversen Organisationen üblich, pauschale Beträge für realisierte Vorschläge auszubezahlen. Eine Möglichkeit, um die Prämienhöhe zu bestimmen, sind Gewichtungsmatrizen, bei denen zusätzliche Faktoren berücksichtigt werden, beispielsweise wie neu die Idee ist oder wie nahe sie am Aufgabengebiet des Ideenbringers liegt. Des Weiteren kann dabei auch betrachtet werden, wie hoch der Nutzen für das Unternehmen ist, oder wie lange das Unternehmen davon profitiert. Bei den meisten

⁷⁷ Vgl. Paunescu (2008), S.110

⁷⁸ Vgl. Niemeyer (2004), S.110

⁷⁹ Vgl. Lurz (2014), S.35

⁸⁰ Vgl. Leipold (2010), S.28

⁸¹ Vgl. Jentgens, Kamp (2004), S.73

Organisationen gibt es eine klare Regelung für Prämien-Unter- und Obergrenzen. Ebenso kann es auch zu Anteilen des Erstjahresnutzens kommen, der bei bestimmten Grenzwerten kleiner wird oder mittels Degressionsfaktor sinkt. Die Regelungen berücksichtigen teilweise dabei auch, aus welcher Gehaltsebene der Einreichende kommt. Die Prämie wird bei hohem Gehaltsniveau vermindert.⁸²

Zusätzlich zur Höhe der Prämie ist auch zu regeln, wann die Auszahlung stattfindet. Der Zeitpunkt der Auszahlung muss beim Erstellen eines Konzepts für das Betriebliche Vorschlagswesen berücksichtigt werden. Für die Auszahlung von Prämien gibt es unterschiedliche Ansätze. Eine Möglichkeit ist das Konzept der Teilprämien. Der Mitarbeiter erhält einen Teil der Prämie bei Einreichung der Idee und einen weiteren, wenn klar ist, was für einen Nutzen das Unternehmen daraus zieht. Eine Alternative ist, dass die Prämie erst nach der Begutachtung bzw. Einführung ausgezahlt wird, wenn ein Nutzen ersichtlich ist. Eine weitere Option ist, dass das erste Jahr nach der Implementierung abgewartet wird, um zu sehen, welcher Nutzen daraus tatsächlich generiert wird. Die Prämie wird dann in Abhängigkeit vom erwirkten Nutzen berechnet. Anstelle von kleinen monetären Prämien kommt oft auch die Auszahlung in Form von Sachprämien, wie beispielsweise Gutscheinen zum Einsatz.⁸³

Die Ausschüttung von Prämien an Begutachter ist in den wenigsten Betriebsvereinbarungen zu finden. Ihr zusätzliches Engagement in Form der Begutachtung als Nebenjob wird in den meisten Betrieben nicht honoriert.⁸⁴

Da die Prämierung bzw. Anerkennung ein wesentlicher Teil der Aufgabenstellung ist, wird dieser Bestandteil des Betrieblichen Vorschlagswesens weiter unten genauer betrachtet.

2.3.3.5 Einspruch gegen den Vorschlag

In erster Linie ist der Einspruch ein Prozessschritt, der nicht wünschenswert ist. Die Möglichkeit eines Einspruches verdeutlicht aber, wie gut die Handhabung des Systems bzw. Prozesses ist. Sollte es zu keiner Beanstandung durch den Einreichenden kommen, so hat dies zwei Gründe. Der Einreichende ist mit der Bewertung und Begutachtung seines Vorschlages zufrieden und fühlt sich und die Idee ausreichend gewürdigt. Die zweite Variante ist, dass der Mitarbeiter mit dem Ergebnis der Begutachtung zwar nicht zufrieden ist, dies aber nicht zum Ausdruck bringt. Er reagiert mit Ablehnung gegenüber dem Betrieblichen Vorschlagswesen und bringt keine Verbesserungsvorschläge mehr ein.⁸⁵

Der Einspruch bzw. die Möglichkeit dazu kann dabei helfen, den Prozess zu verbessern. Dieser Kontrollmechanismus kann dazu dienen, Probleme im Ablauf zu analysieren. Betrachtet man gezielt die Ursachen für Einsprüche können daraus Verbesserungen abgeleitet werden. Für die Eventualität von Einsprüchen wurde in einigen Betrieben ein Ausschuss oder eine Schiedsstelle installiert. Diese Stelle widmet sich der Kontrolle und entscheidet, wie der weitere Ablauf gestaltet wird.⁸⁶

⁸² Vgl. Bechmann (2013), S.113

⁸³ Vgl. Bechmann (2013), S.137

⁸⁴ Vgl. Jentgens, Kamp (2004), S.81

⁸⁵ Vgl. Jentgens, Kamp (2004), S.65

⁸⁶ Vgl. Jentgens, Kamp (2004), S.65

2.3.3.6 Voraussetzungen im Unternehmen

Das Betriebliche Vorschlagswesen kann nur dann funktionieren, wenn bestimmte Voraussetzungen im Unternehmen gegeben sind. Es bedarf der Erfüllung von Grundvoraussetzungen, wie einer Organisationskultur und einer bestimmten Unternehmensgröße. Etablierte Strukturen müssen vorhanden sein, um ein funktionierendes Vorschlagswesen zu etablieren. In diesem Kapitel werden diese Voraussetzungen aufgezeigt.

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist eine Organisation bzw. Teil einer Organisation. Unter diesem Begriff versteht sich ein System, welches seiner Umwelt zugänglich ist. Es ist nicht zeitlich begrenzt und verfolgt eine Zielsetzung, die auch formuliert wurde. Das System besteht aus Individuen oder Gruppen, die zu einem sozialen Gebilde zusammen gewachsen sind. In diesem Gebilde besteht eine Struktur, die durch Hierarchien bestimmt ist, und es herrscht Arbeitsteilung.⁸⁷

Die Erläuterung der Organisation ist sehr offen formuliert und beschränkt sich nicht auf Produktions- oder Dienstleistungsgebilde. Für die Aufgabenstellung in der vorliegenden Masterarbeit spielen sie jedoch eine bedeutende Rolle.

Für das Betriebliche Vorschlagswesen ist die Organisationskultur von Bedeutung. Diese wird durch den Autor Georg Schreyögg folgendermaßen erläutert:

*„In Unternehmen [...] entwickeln sich eigene, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder wie auch der betrieblichen Funktionsbereiche nachhaltig prägen und somit auch für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind.“*⁸⁸

Schreyögg sieht die Kultur im Unternehmen als Ausgangspunkt für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Organisationsteilnehmer. Als Kernelemente der Unternehmenskultur sieht er die folgenden Punkte:

- Die Kultur einer Organisation ist nicht direkt beobachtbar, sie ist ein implizites Phänomen.
- Die Organisationskultur wird durch selbstverständliche Annahmen, Überzeugungen und Handlungsmuster im Unternehmensalltag ausgedrückt und bleibt in der Regel unreflektiert.
- Die Handlungen jedes Individuums sind geprägt durch die gemeinsame Wertorientierung der Organisationskultur.
- Durch den Lernprozess entwickelt sich eine Organisationskultur, in der bestimmte Handlungen als erfolgsversprechend gesehen werden.
- Überzeugungen, die innerhalb der Organisation gebildet werden, führen zu einer Organisationskultur als Weltbild.
- Sozialisationsprozess zur Vermittlung der Organisationskultur anstelle eines Lernprozesses⁸⁹

Durch die oben genannten Punkte wird beschrieben, dass ein gezielter Lernprozess, für die Etablierung einer Kultur, nicht ausreicht. Eine Zeit der Sozialisation innerhalb der Organisation ist notwendig, um

⁸⁷ Vgl. Rosenstiel (2007), S.5

⁸⁸ Schreyögg (2012), S.173

⁸⁹ Vgl. Schreyögg (2012), S.173

Individuen die Kultur nahe zu bringen. Das Betriebliche Vorschlagswesen ist gebunden an etablierte Abläufe. Als Basis für die Etablierung von Prozessen und Abläufen dienen unterschiedliche Vorgehensweisen. Der Prozess wird innerhalb der Prozesslandschaft des Unternehmens dokumentiert. Die Beschreibung des Vorschlagswesens findet sich meist im Qualitätsmanagement-Handbuch wieder, oder es wird eine Betriebsvereinbarung aufgesetzt. Des weiteren besteht die Möglichkeit, dass der Prozess nur informell besteht oder dass der Einsatz von Softwarelösungen zum Tragen kommt. Die Sozialisation der Organisationsmitglieder ist unabhängig von der gewählten Art des Systems.⁹⁰

Zusätzlich zur Organisationskultur, die das Verbesserungswesen fördert und neue Ideen zulässt, ist eine gewisse Größe des Unternehmens notwendig. Studien haben gezeigt, dass eine gewisse Betriebs- und Belegschaftsgröße gegeben sowie notwendige Mittel zur Verfügung stehen müssen, um ein Betriebliches Vorschlagswesen sinnvoll betreiben zu können. In der Studie von Bontrup, Wischerhoff und Springbob wird die Verbreitung des Vorschlagswesens im Mittelstand bearbeitet. Eine der Hauptaussagen dieser Studie besagt, dass ein Betriebliches Vorschlagswesen für Großunternehmen eine Selbstverständlichkeit ist und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden soll. In Klein- und Mittelunternehmen (KMU) trifft man das Betriebliche Vorschlagswesen nur selten an. Zurückzuführen ist dieser Unterschied auf den Verwaltungsaufwand, der durch die Institution des Ideenmanagement oder des Betrieblichen Vorschlagswesens entsteht. Es muss ein ausreichend hohes Aufkommen an Vorschlägen herrschen, um ein rentables Betriebliches Vorschlagswesen garantieren zu können.⁹¹

Die Benchmark Studie des Deutschen Bundes für Betriebswirtschaft (dib) ist die größte jährlich durchgeführte Studie über Ideenmanagement. Sie ist die meist zitierte Studie zu diesem Thema in Deutschland. Im Jahr 2011 haben sich an der Studie 176 Unternehmen beteiligt, nur fünf dieser Firmen haben angegeben, weniger als hundert Mitarbeiter zu haben. In der Studie des dib wird lediglich zwischen zwei Arten der Betriebsgröße unterschieden, dem mittelständischen und dem Großunternehmen. Diese Vorgehensweise ist ein Indikator dafür, dass das Betriebliche Vorschlagswesen in kleineren Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielt. Ein weiterer Indikator, der durch das dib und die Hans-Böckler-Stiftung hervorgeht ist die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen. Die Teilnehmer der Studie sind überwiegend Unternehmen aus der Industrie bzw. aus einem verarbeitenden Gewerbe. Der Anteil variiert je nach Studie zwischen 57% beim dib und 70 Prozent bei der Hans-Böckler-Stiftung.⁹²

Die Möglichkeit eines Betrieblichen Vorschlagswesens besteht natürlich auch in anderen Branchen, jedoch unterscheiden sich diese in ihrer Tätigkeit bzw. ihrem Arbeitsalltag zu produzierenden Betrieben. Durch gleiche oder gleichartige Abläufe, die öfter wiederholt werden, ist im gewerblichen Umfeld ein Zusammenhang mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen in einem gewissen Ausmaß gegeben. Mitarbeiter in Produktionsbereichen haben meist nur wenig Handlungsfreiraum in Bezug darauf, wie sie ihre Arbeit durchführen. Im administrativen Bereich können Mitarbeiter mehr entscheiden und können dadurch gewisse Dinge selbst gestalten. Die Arbeiter im Produktionsbereich haben zwar weniger

⁹⁰ Vgl. Lurz (2014), S.37

⁹¹ Vgl. Bontrup, Springbob, Wischerhoff (2000), S.417

⁹² Vgl. Fließ, Wehler, Wehler (2011), S.4

Möglichkeiten selbständig etwas zu ändern, aber ihre Verbesserungsvorschläge haben meist mehr Potential. Durch die wiederkehrende Tätigkeit ist der Hebel für Ersparnisse für die Firma wesentlich größer. Werden diese Vorschläge eingereicht und zur Kenntnis genommen, kann dieses Potential gehoben werden. Dennoch ist ausreichend Verbesserungspotential und eine bestimmte Unternehmensgröße noch nicht genug, um ein Betriebliches Vorschlagswesen zu betreiben. Es muss dazu auch Personen geben, die sich um die administrative Tätigkeit kümmern. Dabei spielt es keine Rolle, ob dies hauptamtlich oder als Nebenfunktion passiert. Wichtig dabei ist, dass genügend Zeit für die Begutachtung und Bewertung zur Verfügung steht. Die Überprüfung der Vorschläge hinsichtlich ihres Beitrages zur Weiterentwicklung des Unternehmens benötigt Zeit und muss sorgfältig durchgeführt werden. Personelle Ressourcen müssen zur Verfügung stehen. Die Unterstützung der Unternehmensführung muss dabei gegeben sein. Bekommt das System des Betrieblichen Vorschlagswesens genügend Ressourcen und Anerkennung durch die Firmenleitung, kann es im Unternehmen gut platziert werden. Gerechtfertigt wird dieser Aufwand nur durch das Vorschlagsvolumen und dessen Beitrag zur Weiterentwicklung. Die Kosten für das Vorschlagswesen müssen also durch die Erlöse aus den Vorschlägen gedeckt sein. Geht man davon aus, dass umso mehr Vorschläge eingebracht werden, je mehr Mitarbeiter im Unternehmen sind, ist diese Voraussetzung für ein Ideenmanagement bestätigt. Ist die Firmengröße nicht vorhanden, gibt es die Möglichkeit, dass mehrere Firmen eine Allianz bilden um gemeinsam ein Ideenmanagement oder Vorschlagswesen zu betreiben.⁹³

Die Kultur des Unternehmens ist ausschlaggebend dafür, wie gut mit Veränderungen und Erneuerungen umgegangen wird. Die Kultur muss innovationsfreundlich, sein und es darf keine Rolle spielen, aus welcher Quelle der Anstoß zur Veränderung kommt. Das deutsche Institut für Betriebswirtschaft listet in seinen acht Erfolgsfaktoren für das Ideenmanagement die Führungskultur an erster Stelle. Darauf aufbauend folgen die weiteren sieben Erfolgsfaktoren Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Controlling, Nachhaltigkeit, Schnelligkeit des Prozesses, Qualifikation und Weiterbildung. Die Erfolgsfaktoren werden im Kapitel 2.3.4 weiter ausgeführt.⁹⁴

Die Kultur des Gesamtunternehmens ist nicht auf die jeweiligen Gruppen des Unternehmens projizierbar. In diesem Prozess spielt jeder Mensch als Einzelperson eine Rolle, und die kleinen Organisationseinheiten wie Abteilungen und Teams, müssen als Einheit wahrgenommen werden. Die Kultur dieser Einheit ist stark abhängig von der jeweiligen Führungskraft.⁹⁵

Die Organisation muss zusätzlich zu ihrer Größe auch die entsprechende Kultur haben. Für die Einführung und Aufrechterhaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens bedarf es einer Organisation, die diese toleriert und fördert. Ein Indikator für den Umgang mit Verbesserungsvorschlägen kann die Organisationsentwicklung sein. Verbesserungsvorschläge haben in den meisten Fällen eine Auswirkung auf die bestehende Organisation und wirken sich in unterschiedlichen Umfängen auf diese aus. Wird ein Unternehmen stark hierarchisch geführt, durch einen klassischen top-down Ansatz, so besteht kein Platz für die Intervention durch Mitarbeiter. Dies verhindert einen Verbesserungsprozess getrieben durch die

⁹³ Vgl. Steih (1995), S.105

⁹⁴ Vgl. Fließ, Wehler, Wehler (2011), S.15

⁹⁵ Vgl. Leipold (2010), S.55

Ideen der Mitarbeiter. Der Wille, sich als Unternehmen und Individuum grundsätzlich zu wandeln, muss gegeben sein. Dieser Wille ist durch „sozial-psychologische Ursachen“ gehemmt, wie der Furcht vor dem Ungewissen, der Angst vor Überforderung oder der Befürchtung, dass man mit der neuen Arbeitsform nicht Zurechtkommt. Diese Ängste müssen ausgeräumt werden, um Verbesserungen durchführen zu können.⁹⁶

Eine Schlüsselfunktion in der Organisation nehmen insbesondere Führungskräfte ein. Im konkreten Fall des Vorschlagswesens spielen sie eine Rolle, wenn das System eingeführt wird, es den Anstoß für die Aufsetzung eines Systems gibt, oder wenn es weiterentwickelt werden soll. In einer Organisation sind die Mitarbeiter und die Führung des Unternehmens voneinander isoliert. Der Vorgesetzte der jeweiligen Abteilung ist Mittler zwischen diesen zwei voneinander isolierten Parteien. Er ist maßgeblich daran beteiligt, dass das Betriebliche Vorschlagswesen akzeptiert oder von seinem Team nicht wahrgenommen wird. Als Steuerungsorgan hat die Führungskraft die Möglichkeit, Informationen zum Betrieblichen Vorschlagswesen direkt oder indirekt weiter zu geben. Als indirekte Informationen zu Verbesserungsvorschlägen gehören alle Informationen zu potentiellen, zukünftigen und bestehenden Vorschlägen. Gelingt es der Führungskraft, ein gutes Klima innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs aufzubauen, profitiert die gesamte Organisation vom Mehrwert hinsichtlich der wirtschaftlichen Auswirkungen. Zwischen der Unternehmenskultur und dem gelebten Verbesserungswillen besteht eine Wechselwirkung, beide profitieren jeweils vom anderen. Durch die Vorschläge werden Potentiale der Mitarbeiter ersichtlich, die sonst keine Beachtung erlangt hätten. Diese Tatsache trägt zur Förderung der Personalentwicklung bei. Eine Einstellungspraxis, die sicherstellt, dass Personen zu Führungskräften werden, welche die Verbesserungskultur unterstützen und fördern, ist genauso notwendig, um dieses Niveau zu halten bzw. weiter zu entwickeln.⁹⁷

2.3.4 Erfolgsfaktoren für den Prozess

Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft identifizierte für das Betriebliche Vorschlagswesen acht Erfolgsfaktoren, die mit den betrieblichen Voraussetzungen und der Firmenkultur zusammenhängen. Die Erfolgsfaktoren sind gegliedert nach ihrer Relevanz für den Erfolg eines Ideenmanagements oder des Betrieblichen Vorschlagswesens: „Führungskultur im Unternehmen, Transparenz & Nachvollziehbarkeit, Controlling, Nachhaltigkeit, Schnelligkeit des Prozesses, Qualifikation & Weiterbildung, Zusammenarbeit & Vernetzung und Offenheit des Ideenmanagements“.⁹⁸

Dieses Kapitel widmet sich der Verbesserung des bestehenden Vorschlagswesens. Die acht Erfolgsfaktoren werden weiterführend im praktischen Teil der Arbeit dazu verwendet, die Aufgabenstellung der Masterarbeit zu erfüllen und Handlungsfelder basierend darauf aufzuzeigen. Die Erfolgsfaktoren werden weiterführend als Kriterien für die Erstellung neuer Konzepte verwendet.

⁹⁶ Vgl. Neubeister (1998), S.18

⁹⁷ Vgl. Neubeister (1998), S.50

⁹⁸ Vgl. Fließ, Wehler, Wehler (2011), S.15

Führungskultur im Unternehmen

Eine starke Innovationskultur ist kennzeichnend für eine Führungskultur, in der Ideen erwünscht sind. Die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg und die Förderung von Ideen durch das Management gibt dem Mitarbeiter die nötige Wertschätzung und den Freiraum, Ideen zu entwickeln. Führungskräfte haben die Verantwortung, dieses Innovationsklima in den Abteilungen voranzutreiben.⁹⁹

Das Ideenmanagement ist grundsätzlich nicht von der Führungskultur beeinflusst. Dem Ideenmanagement ist es möglich, für sich selbst einzustehen und für sich zu werben und so für Glaubwürdigkeit und eine positive Stimmung der Vorgesetzten bezüglich des Betrieblichen Vorschlagswesens zu sorgen. Ist ein gut organisierter Prozess implementiert, der von den Führungskräften gestützt wird, ohne dass sie sich dabei selbst widersprechen müssen und unglaublich agieren bzw. indem sie bei Entscheidungen subjektiv eingebunden sind, hilft er dabei, die volle Unterstützung der Vorgesetzten zu erhalten. Durch die Würdigung von Ideen durch den Ideenmanager aber auch durch die Wertschätzung gegenüber den Gutachtern entsteht eine gegenseitige Wahrnehmung für die Rollen im Vorschlagswesen. Die implizierte Wertschätzung des Ideenmanagers und die Prozessorganisation spielen also eine wesentliche Rolle in der Wahrnehmung des Ideenmanagements. Wird mit den Ideen der Mitarbeiter nicht wertschätzend umgegangen, bringen diese keine Vorschläge mehr ein. Sobald es durch das Führungspersonal zu so einer Situation kommt, wird das Betriebliche Vorschlagswesen nicht mehr genutzt und es bestätigt sich, dass die Führungskultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.¹⁰⁰

Transparenz und Nachvollziehbarkeit

*„Ein Belohnungssystem, dessen Anreize fragwürdig erscheinen, ambivalent erlebt werden, in ihrer Bedeutung kaum durchschaut werden [...] ist [...] nicht empfehlenswert“*¹⁰¹ (Gebert und Rosenstiel 2002: 416).

Die gerechte Behandlung muss für die Mitarbeiter wahrnehmbar sein. Dazu ist besonders bei der Bewertung von Vorschlägen für Transparenz zu sorgen. Es muss auch von Beginn an klar sein, was von den Einreichenden erwartet wird, und welche Kriterien zu beachten sind. Die Richtlinien wie: „Was wird von der eingereichten Idee erwartet?“ und „Was wird im Prozess gemessen?“, müssen kommuniziert werden. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind unabdingbar. In der Wahrnehmung der Mitarbeiter muss der Prozess gerecht sein. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Ideen eingebracht werden und somit Erfolgsfaktoren für das Vorschlagswesen sind.¹⁰²

Controlling

Laut der Studie des dib ist das Controlling der dritt wichtigste Erfolgsfaktor. Zum Controlling gehört die Überwachung des Erfolges des Ideenmanagements. Dabei stehen die Kennzahlen des Ideenmanagements im Mittelpunkt. Hauptziel dabei ist der wirtschaftliche Erfolg des Betrieblichen

⁹⁹ Vgl. Freimuth (1986), S.524

¹⁰⁰ Vgl. Lurz (2014), S.160

¹⁰¹ Gebert, Rosenstiel (2002), S.416

¹⁰² Vgl. Fließ, Wehler, Wehler (2011), S.16

Vorschlagswesens, durch das Controlling wird der Erfolg dokumentiert. Durch die Überwachung des Erfolges wird ersichtlich, ob eine Nachjustierung oder Weiterentwicklung des Prozesses notwendig ist. Die Dokumentation dient als Informationsinstrument für die Akteure im Ideenmanagement und sollte auch dem Erfolgsfaktor Transparenz genüge tun.¹⁰³

Der Zugang zu den Informationen ist keine Holschuld der Mitarbeiter und Führungskräfte. Der Ideenmanager ist als Prozessverantwortlicher dafür zuständig, dass die Informationen in komprimierter Form verteilt werden können. Er ist auch dafür verantwortlich, dass die Informationen von den jeweiligen Abteilungen aufgenommen werden, um notwendige Beiträge dieser zu verdeutlichen. Die Realisierung der Vorschläge ist zu forcieren und kann mit einem gut etablierten Controlling-System gesteuert werden. Das Einfordern der Vorschläge ist notwendig, um den wirtschaftlichen Erfolg des institutionalisierten Vorschlagswesens sicher zu stellen.¹⁰⁴

Nachhaltigkeit

Das Vorschlagswesen muss den potentiellen Einreicher immer wieder vor Augen geführt werden. Die Existenz des Ideenmanagements wird durch sichtbare Nachhaltigkeit erlebt und den Mitarbeitern in das Gedächtnis gerufen. Die Teilnahme am Prozess ist jedem frei gestellt, dadurch ist eine Förderung und wiederkehrende Erinnerung an das System notwendig. Der Ideenmanager hat die Aufgabe, die ständige Weiterentwicklung des Prozesses aufrecht zu erhalten. Er muss die Bearbeitung der Vorschläge bei den Gutachtern einfordern, um das Vertrauen in das System aufrecht zu erhalten und die Wertschätzung gegenüber den Einreichern zu forcieren. Die kontinuierliche „Werbung“ für das Ideenmanagement ist unabdingbar, um es im Gedächtnis der Mitarbeiter zu verankern.¹⁰⁵

Schnelligkeit des Prozesses

Bei der Schnelligkeit des Prozesses sind zwei unterschiedliche Aspekte zu betrachten. Auf der einen Seite ist eine schnelle Umsetzung der Ideen notwendig. Dadurch kommt der Erfolg des Vorschlages schneller zum tragen und wird für die Mitarbeiter spürbar. Auf der anderen Seite steht die Schnelligkeit der Beurteilung im Fokus. Die Beurteilung hat zeitnah zu erfolgen, darf aber jedoch nicht zu kurz dauern, da dies eine ungenaue Beurteilung impliziert. Die Beurteilung muss sorgfältig durchgeführt werden und dem Erfolgsfaktor der Transparenz entsprechen. Ist die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit der Beurteilung gegeben, kann auf eine schnelle Abwicklung geachtet werden. Der Zugriff auf Software, kann dabei unterstützen, den Prozess zu vereinfachen. Die klare Rollenverteilung im Prozess hilft ebenso dabei, die Schnelligkeit des Prozesses sicher zu stellen, da eine unklare Zuständigkeit zu Verzögerungen führt. Je besser das System aufgesetzt und durchdacht wurde, umso schneller ist der Erfolg abschöpfbar.¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. Fließ, Wehler, Wehler (2011), S.16

¹⁰⁴ Vgl. Lurz (2014), S.161

¹⁰⁵ Vgl. Fließ, Wehler, Wehler (2011), S.17

¹⁰⁶ Vgl. Lurz (2014), S.162

Qualifikation und Weiterbildung

Für einen guten Ablauf des Prozesses ist es notwendig, die Beteiligten zu schulen. Dadurch soll vermieden werden, dass Vorschläge mit unzureichendem Inhalt eingereicht werden oder dass Gutachter keine objektive Beurteilung durchführen. Um das Wissen aufzufrischen und neue Mitarbeiter zu beteiligen, müssen in regelmäßigen Abständen Trainings durchgeführt werden. Den Mitarbeitern sollte die Chance eingeräumt werden, die Prozesse innerhalb des Unternehmens zu verstehen. Im Fall des Betrieblichen Vorschlagswesens kann das Prozessverständnis dazu beitragen, dass es zu weniger Rückkoppelungen bzw. Ablehnungen von Ideen kommt.¹⁰⁷

Zusammenarbeit und Vernetzung

Die Realisierung von Ideen wird nur dann durchgeführt, wenn sichergestellt ist, dass diese sinnvoll sind. Bei vielen Ideen ist diese Entscheidung in der eigenen Abteilung schwer zu treffen. Ein firmeninternes Netzwerk unterstützt dabei, die notwendigen Informationen auszutauschen und dass Vorschläge, die einen Einfluss auf mehrere Bereiche haben, akzeptiert und mitgetragen werden. Durch regelmäßige Veranstaltungen kann dieses Netzwerk gestärkt werden. Die Gutachter, Umsetzenden und Experten haben dabei die Möglichkeit, sich über das System des Betrieblichen Vorschlagswesens auszutauschen. Zusätzlich ist es auch möglich, Veranstaltungen für Einreichende zu organisieren, um ihnen Raum für den Austausch zu geben.¹⁰⁸

Offenheit des Ideenmanagements

Regeln für das Ideenmanagement sind wichtig, um einen effektiven und objektiven Prozess zu realisieren. Dabei darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass eine gewisse Offenheit des Systems herrscht. Hemmnisse im System, wie zum Beispiel eine zu komplizierte Eingabe der Ideen, kann Mitarbeiter abschrecken.¹⁰⁹

Die durch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft identifizierten Erfolgsfaktoren, spielen bei der Entwicklung eines neuen Systems eine wichtige Rolle. Bei der Erstellung der möglichen Systeme für das Unternehmen Sappi werden diese einfließen und zur Bewertung der Modelle herangezogen.

2.3.5 Externe Regulierung in Österreich

Im österreichischen Recht sind Patente und Dienstleistungen verankert, welche typischerweise separiert vom Betrieblichen Vorschlagswesen abgewickelt werden. In Österreich zählt das Betriebliche Vorschlagswesen zu den „freiwilligen Betriebsvereinbarungen“ (§97 Abs, 1 Z 14 ArbVG). Freiwillig bedeutet: Der Arbeitgeber und der Betriebsrat einigen sich auf eine Betriebsvereinbarung, die ab dem vereinbarten Zeitpunkt gilt. Eine Betriebsvereinbarung kann nicht erzwungen werden, wenn sich die Interessensvertretung der Arbeitnehmer nicht mit dem Arbeitgeber einigt. Der Arbeitgeber hat aber die Möglichkeit, das Vorschlagswesen durch Verfahrensanweisungen, Betriebsrichtlinien oder betriebliche

¹⁰⁷ Vgl. Fließ, Wehler, Wehler (2011), S.17

¹⁰⁸ Vgl. Lurz (2014), S.163

¹⁰⁹ Vgl. Lurz (2014), S.163

Anordnungen zu regeln. Eine weitere Option ist die Absprache mit einzelnen Arbeitnehmern und einer individuellen Lösung. In Unternehmen ohne Betriebsrat fällt die Möglichkeit der Betriebsvereinbarung grundsätzlich weg, dies betrifft nicht nur das Ideenmanagement.¹¹⁰

Bis 2015 waren die Prämien für Verbesserungsvorschläge steuerlich begünstigt. Die Verbesserungsvorschläge waren mit einem geringen Pauschalsteuersatz bis zu einem gewissen Grenzwert versteuert. Die Prämien waren zusätzlich von den Sozialversicherungsbeiträgen ausgenommen. Ein Verbesserungsvorschlag musste hierzu die folgenden Kriterien vorweisen, um diese Begünstigungen zu erhalten:¹¹¹

- Der Vorschlag musste von einem Arbeitnehmer kommen, und die dafür berechnete Prämie musste basierend auf einer lohngestalteten Vorschrift ausbezahlt werden (Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarung, siehe §68 Abs. 5 Z 1 bis Z 7 EStG).
- Das Unternehmen musste durch den Vorschlag eine Ergebnisverbesserung oder Rationalisierung erlangen.
- Die Idee musste in ein Teilausmaß umgesetzt sein (da sonst weder die Rationalisierung noch die Ergebnisverbesserung zum Tragen kommt).
- Der Vorschlag muss über die normalen Tätigkeiten des Beschäftigten hinausgehen und sie darf nicht selbstverständlich sein.¹¹²

Die vierte und letzte Vorschrift macht es nahezu unmöglich, dass Vorschläge von Führungskräften abgabenrechtlich begünstigt werden. Die Aufgaben einer Führungskraft sind, dass ständig nach Rationalisierungsmöglichkeiten gesucht wird und dass über die Möglichkeit der Ergebnisverbesserung nachgedacht wird. Die rechtlichen Regelungen haben in den Betrieben meist eine lange Nachwirkung. Wurde einmal festgelegt, dass Vorschläge nur durch die Erfüllung der oben genannten Kriterien begünstigt werden, so bleibt diese Regelung im Unternehmen lange bestehen, und Führungskräfte werden vom Ideenmanagement ferngehalten. Egal ob die Begünstigung der Prämien besteht oder nicht, wird in der Praxis noch nach den alten Regulierungen gehandelt. Die vier Kriterien werden trotz ihres Ablaufs im Jahr 2015 weiterhin das Ideenmanagement prägen.¹¹³

Dienstfindungen werden in Österreich so wie in Deutschland außerhalb des Betrieblichen Vorschlagswesens, geregelt und vergütet.

2.4 Möglichkeiten der Anerkennung

Die Prämierung als Prozessschritt des Vorschlagswesens wurde bereits im Kapitel 2.3.3.4 erläutert. Im folgenden Abschnitt wird auf die Thematik der Prämierung in Form der Berechnung und der Ober- und

¹¹⁰ Vgl. Schatt (2017), S.45

¹¹¹ Vgl. Schatt (2017), S.45

¹¹² Vgl. Schatt (2017), S.45

¹¹³ Vgl. Schatt (2017), S.45

Untergrenzen eingegangen. Des Weiteren werden in diesem Kapitel mögliche Anerkennungen für Verbesserungsvorschläge aufgezeigt.

2.4.1 Berechnung von Prämien

In der Forschung und der Umsetzung des Betrieblichen Vorschlagswesens löst das Thema der Prämierung von Verbesserungsideen heftige Diskussionen aus. Grundlage für die unterschiedlichen Meinungen zur Prämierung sind indifferente Forschungsergebnisse. Die diversen Motivationstheorien zeigen keine allgemein gültige Meinung zu „Geld als Incentive“. Die unterschiedlichen Erkenntnisse zur Prämierung mittels Geld sind:

- Ein nicht motivierender Hygienefaktor
- Eine Möglichkeit, um intrinsische Motivation in extrinsische umzuwandeln
- Ein wichtiger Faktor, an dem der Nutzen gemessen wird
- Notwendig, um Grund-, Sicherheits- oder Statusbedürfnisse zu befriedigen

Die Meinungen zum Geld als Motivation sind sehr gespalten, aber Fakt ist, dass es Teil des Vorschlagswesens ist, auch wenn es nur der Bewertung und Ermittlung des Nutzens einer Verbesserungsidee dient.¹¹⁴

Basierend auf der Ermittlung des Nutzens wird die Prämie für den Einreichenden berechnet. Bumann unterscheidet in seinem Buch zwischen drei Arten der Prämierungsberechnung. Diese unterscheiden sich in der Handhabung des Prämienatzes.

1. Progressive Prämienberechnung: Steigt der Nutzen für das Unternehmen, wird ein höherer Prämienanteil an den Einreichenden ausgegeben. Vorschläge mit großem Nutzen werden dadurch forciert.
2. Lineare Prämienberechnung: Ein Teil der Ersparnisse für das Unternehmen wird an den Mitarbeiter weitergegeben. Ein klarer Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter.
3. Degressive Prämienberechnung: Der Anteil der Prämie wird mit steigender Ersparnis kleiner. Die kleinen Vorschläge werden bevorzugt behandelt und Einreichende von größeren Vorschlägen fühlen sich benachteiligt.¹¹⁵

Die Art der Berechnung ist ein wesentlicher Teil der Prämierung und wird im praktischen Teil der Arbeit in die Experteninterviews einfließen.

¹¹⁴ Vgl. Bismarck (2000), S.257

¹¹⁵ Vgl. Bumann (1991), S.213

2.4.2 Nicht rechenbarer Nutzen

Schwieriger gestaltet sich die Berechnung von Vorschlägen, die einen Nutzen für das Unternehmen bringen, aber nicht in Form von Kostenersparnissen berechnet werden können. Vorschläge dieser Art können beispielsweise sein:

- Verbesserungsvorschläge zur Arbeitssicherheit
- Vorschläge zur Verbesserung der Attraktivität des Unternehmens (z.B. als Arbeitgeber)
- Verbesserung ist messbar aber nicht monetär berechenbar
- Vorschläge, die den Prozess vereinfachen, die Produktivität dabei aber nicht steigern

Eine Möglichkeit zur Beurteilung dieser Vorschläge ist eine Punktetabelle, wie in Tabelle 2 dargestellt. Die Tabelle kann auch mehrdimensional ausgeführt werden, um mehrere Kriterien in die Beurteilung einfließen zu lassen.¹¹⁶

Punktebewertung		
Der Vorschlag ist...	Erläuterung	Punkte
Exzellent	Hoher Nutzen an vielen Einsatzstellen	7
Sehr Gut	Hoher Nutzen an einigen Einsatzstellen oder mittlerer Nutzen an vielen Einsatzstellen	5
Gut	In Summe mittlerer Nutzen	3
Anerkennenswert	In Summe durchaus erkennbarer Nutzen	1

Tabelle 2: Punktebewertung für nicht rechenbaren Nutzen, Quelle: Schatt (2017) S.179

2.4.3 Minimalprämien

All jene die Vorschläge einbringen sollen grundsätzlich einen fairen Anteil der Ersparnisse für ihre Idee bekommen. Vorschläge, die einen geringen Nutzen bringen, sind dementsprechend niedrig prämiert. Die Auszahlung von Prämien, die einen kleinen Eurobetrag ausmachen, übersteigen ihren Wert durch den Verwaltungsaufwand, der dafür betrieben werden muss. In vielen Organisationen versucht man daher, dieses Problems durch Minimalprämien zu lösen. Es bedarf einer guten Planung dieser Prämien, da geringe Mindestprämien für Unzufriedenheit bei den Einreichenden sorgen. Zu hohe Minimalprämien führen zwar zur Zufriedenheit bei den Einreichenden kleiner Vorschläge, sorgen aber für Unverständnis bei Führungskräften und Einreichern von großen Vorschlägen. Bei der Planung von Minimalprämien ist abzuwägen, welcher Wert dafür am besten geeignet ist, um das Verbesserungswesen zu unterstützen.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Schatt (2017), S.179

¹¹⁷ Vgl. Schatt (2017), S.182

2.4.4 Maximalprämien

Die Einführung von Maximalprämien dient dazu den Betrag der Prämie so zu regulieren, dass sie in einer vernünftigen Relation zum Gehalt oder Lohn steht. Unternehmen setzen Maximalprämien aus mehreren Gründen auf:

- Einreichende großer Vorschläge sind Leistungsträger und sollen durch Prämien nicht in die Lage versetzt werden, sich zur Ruhe zu setzen
- Im Falle eines Rechtsstreits ist die Höhe der Schadenssumme geringer
- Bei Nicht-Erreichen des vollen Nutzens wurde keine zu hohe Summe ausbezahlt.¹¹⁸

Für die Festlegung einer Maximalprämie empfiehlt „Eureka Impuls“ in seiner Studie, dass jegliche Relation der Prämienhöhe zum Entgelt nicht „gesprengt“ werden soll. Der Hintergrund einer ausgewogenen Unternehmenskultur sollte in die Entscheidung der Größenordnung miteinfließen. Ein Beispiel für die Beschränkung könnte der höchste Jahresgehalt der Kollektivvereinbarung sein.¹¹⁹

Die Festlegung der beschriebenen Berechnungen und Grenzen ist für die Entwicklung eines neuen Konzepts zu berücksichtigen. In der Erstellung möglicher Modelle ist abzuklären, wie die Firma Sappi diese Aspekte einfließen lassen möchte.

2.4.5 Monetäre und nichtmonetäre Anerkennung

Die Anerkennung für die Einreichenden kann durch unterschiedlichste Prämien erfolgen. Die folgenden Arten der Anerkennung haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind ein Überblick, der in der Literatur identifizierten Möglichkeiten.

2.4.5.1 Monetäre Belohnung

Die einfachste Möglichkeit, Leistungen anzuerkennen, sind Geldprämien. Die Auszahlung ist leicht durchführbar und kann über die Lohn- und Gehaltsverrechnung erfolgen. Der Prestige- und Erinnerungswert von Geld ist allerdings sehr gering. Der Einreichende gibt das Geld für eine bestimmte Sache aus, oder es geht in den allgemeinen Haushaltskosten unter. Der Bezug zur Prämie geht dadurch schnell verloren. Geld hat den Vorteil, dass eine offene Darlegung der Wertigkeit ersichtlich ist, allerdings ist der Anreiz durch Geld sehr phantasielos. Bei Mitarbeitern entsteht dabei das Gefühl, dass sich die Unternehmensführung wenig Gedanken darüber macht, ihnen etwas Besonderes anzubieten. Zusätzlich werden Geldprämien durch Lohnsteuer und Sozialversicherung reduziert. Geld als Motivationsfaktor ist nur von kurzer Dauer und bringt in den meisten Fällen nicht den gewünschten Nutzen.¹²⁰

2.4.5.2 Aktien / Münzen / Edelmetalle

Eine ähnliche Prämie wie Geld stellen Aktien, Wertpapiere, Edelmetalle oder Münzen dar. Sie sind ein Geldersatz, der ebenfalls in seiner Wertigkeit genau festgelegt ist. Leider ist der Wert eines Stücks

¹¹⁸ Vgl. Schatt (2017), S.183

¹¹⁹ Vgl. Koblack (2005), S.2

¹²⁰ Vgl. Rudolf (1994), S.14

Papier, eines kleinen Goldbarren oder einer Münze nicht für jeden greifbar und auch diese Wertschätzung bleibt nicht lange in Erinnerung¹²¹.

2.4.5.3 Anerkennung durch die Führungskraft

Eine der wirkungsvollsten Anerkennungen ist das Lob durch den Vorgesetzten oder die Firmenleitung. Anerkennung durch Lob ist leicht zu realisieren durch einfache Worte wie z.B. „Danke, das haben Sie hervorragend gemacht.“ Beim Vorschlagswesen ist die Wertschätzung gegenüber den Einreichenden während des gesamten Prozesses ein wichtiger Motivationsfaktor. Prämien, die diese Wirkung bestärken können, sind Zertifikate, Anstecknadeln, Urkunden oder die Nutzung eines speziellen Firmenparkplatzes. Persönliche Anerkennung der Leistung ist ein hoher Motivationsfaktor und animiert Mitarbeiter zum Beitrag am Verbesserungsprozess.¹²²

2.4.5.4 Sachprämien

Eine gut geeignete Prämie, um die Motivation zu fördern, sind Sachwerte von hoher Qualität. Diese Sachwerte sollten nicht Gegenstände des alltäglichen Lebens sein, die jeder besitzt. Diese Dinge sollten etwas Besonderes sein, die nicht jeder für sich selbst kaufen würde. Ein Nachteil dieser Prämien ist, dass die verantwortlichen Personen des Vorschlagswesens eruieren müssten, was den Mitarbeitern gefallen könnte. Damit ist ein gewisser Beschaffungsaufwand verbunden, der im eigenen Betrieb stattfindet oder durch Incentive-Agenturen übernommen werden kann.¹²³

2.4.5.5 Die Nutzung von Prämienshops

Die Option der Installation eines „Prämienshops“ wird von Unternehmen immer häufiger durchgeführt. Dabei können sich Mitarbeiter, im Wert der ausgeschütteten Prämie, Sachprämien aus einem Shop aussuchen. Es besteht auch die Wahlmöglichkeit für den Mitarbeiter, mehrere Prämien zu sammeln und sie gegen eine größere Sachprämie einzulösen. Diese Wahlmöglichkeit hat den Vorteil, dass sie eine zusätzliche Motivation für den Mitarbeiter sein kann, wenn ihm zum Beispiel noch eine Prämie fehlt, um den gewünschten Sachpreis zu bekommen.¹²⁴

Für kleine Unternehmen ist es nicht praktikabel, einen Prämienshop zu betreiben. Eine Lösung hierfür ist ein extern betriebener Shop, der sich darauf spezialisiert hat. Im deutschsprachigen Raum ist einer dieser Anbieter die Connex Marketing GmbH mit Sitz in Wels. Die Firma bietet die Komplettlösung in Form eines Punktesammelsystems und einem Katalog für Sachprämien. Die Auswahl der Sachprämien erstreckt sich vom iPad bis hin zum Badeurlaub. Durch die nahezu grenzenlose Auswahl ist für jeden Mitarbeiter eine passende Prämie vorhanden. Es besteht dabei auch die Integrationsmöglichkeit von Firmenprämien.¹²⁵

¹²¹ Vgl. Rudolf (1994), S.14

¹²² Vgl. Rudolf (1994), S.13

¹²³ Vgl. Rudolf (1994), S.14

¹²⁴ Vgl. Schatt (2017), S.184

¹²⁵ Vgl. Connex (2018), Onlinequelle, [Stand: 10.06.2018]

2.4.5.6 Freizeit

Eine Option, die nur selten vorkommt ist, dass die Prämie bzw. ihr finanzieller Wert in eine Freizeitoption umgewandelt werden kann. Der Wert der Prämie wird wie bei der monetären Prämie aus der Einsparung für das Unternehmen errechnet. Die Mitarbeiter können sich für das Geld oder die Freizeit entscheiden.¹²⁶

Eine Generation, die mit der Option der Freizeit angesprochen wird, ist beispielsweise die Generation Z. Laut der Shell-Studie aus dem Jahr 2015 ist dieser Generation Freizeit wichtiger als Geld. Mit der auch als Millennials bezeichneten Generation, kommt auf Unternehmen ein Wandel zu, der sie zwingt, die derzeitigen Arbeitsmodelle zu überdenken.¹²⁷

2.4.6 Generationsunterschiede in der Anerkennung

Verbindet man die Erkenntnisse aus dem Kapitel der Generationen und den unterschiedlichen Möglichkeiten der Anerkennung bzw. Prämierung, ist es nicht einfach, ein für alle Generationen gleich ansprechendes Anerkennungssystem zu finden. Die Tabelle 3 zeigt, welche Werte und Eigenschaften die Generationen haben und mit welcher Anerkennung diese am besten angesprochen werden können.

Werte und Eigenschaften im Überblick				
	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Typische Eigenschaften	optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktscheu, pflichtbewusst	skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben	authentisch, sprunghaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fordernd, egozentrisch
Werte	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Vielfalt, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unternehmergeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmäßigkeit
Anerkennung	monetäre Belohnung, Anerkennung durch Führungskraft und Statussymbole (z.B. Parkplatz)	Sachprämien, Prämienshop, um Individualismus zu bedienen, Anerkennung durch Autonomie (z.B. Eigenständige Abwicklung von Projekten)	Prämienshop, Reisen (Lifestyle), Veranstaltungen (Spaß, Lifestyle)	Freizeit, Veranstaltungen (Vernetzung)

Tabelle 3: Werte und Eigenschaften der Generationen, Quelle: Eigene Darstellung

Für die Erstellung eines neuen Anerkennungsmodells ist es deshalb von Vorteil, die Mitarbeiter zu ihrer Meinung hinsichtlich Prämien und deren Wirkung auf die Mitarbeiter zu befragen. Gleichsam ist es von Bedeutung, einen tiefen Einblick in die „Generationenzusammensetzung“ des Unternehmens zu haben, um entsprechende Anerkennungskombinationen aufzusetzen.

2.5 Erkenntnisse aus der Literatur

Die Literaturrecherche zeigt auf, dass es notwendig, ist viele unterschiedliche Aspekte bei der Entwicklung neuer Anerkennungskonzepte zu berücksichtigen. Die Hauptaussagen des Literaturteils sind unterteilt in vier Schwerpunkte.

¹²⁶ Vgl. Frankfurter neue Presse (2017), Onlinequelle, [Stand: 10.06.2018]

¹²⁷ Vgl. Lee Beck (2016), Onlinequelle, [Stand: 10.06.2018]

Motivation

Jeder Mitarbeiter ist unterschiedlich motiviert und die Anerkennung durch Prämien kann seine extrinsische Motivation nur bedingt bedienen. Jedoch kann die extrinsische Motivation auch durch den Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens generell gefördert werden. Die Internalisierung von Zielen, also dem Beitrag zum gemeinsamen Ziel, muss klar kommuniziert werden. Die Kommunikation des gemeinsamen Ziels kann die Mitarbeiter motivieren, am Vorschlagswesen teilzunehmen. Besonders zu beachten ist, dass Mitarbeiter, durch Barrieren im Prozess oder durch den nicht wertschätzenden Umgang mit ihren Ideen nicht demotiviert werden.

Generationen

Die Erwartungen und Einstellungen von Mitarbeitergenerationen sind sehr unterschiedlich. Um sie alle zu bedienen, bedarf es eines Systems, das den diversen Anforderungen entspricht. Die Mitarbeitergenerationen befinden sich zusätzlich zu ihren grundsätzlichen Unterschieden auch in anderen Lebensphasen. Während die Generation Z am Anfang ihrer erwerbstätigen Phase des Lebens steht, sind die Baby Boomer im letzten Abschnitt dieser Phase zu finden. Einblick in die Entwicklung der Generationen bietet die Betrachtung der Archetypen. Aus ihr lassen sich Handlungsfelder ableiten, um Generationen in ihren unterschiedlichen Phasen zu bedienen.

Prozess des Vorschlagswesens

Der Prozess des Vorschlagswesens bringt viele Hürden mit sich, die bei der Konzipierung von neuen Systemen bereits vorab aus dem Weg geräumt werden müssen. Die Einreichung von Vorschlägen muss so einfach wie möglich gestaltet sein, muss dabei aber auch sämtliche Informationen für die Bewertung beinhalten. Die Bewertung der Ideen muss transparent und für die Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Die Schnelligkeit der Implementierung und der Begutachtung sind nötig, um die Mitarbeiter zu motivieren und um den Erfolg im Unternehmen spürbar zu machen.

Die vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft identifizierten Erfolgsfaktoren: „Führungskultur im Unternehmen, Transparenz & Nachvollziehbarkeit, Controlling, Nachhaltigkeit, Schnelligkeit des Prozesses, Qualifikation & Weiterbildung, Zusammenarbeit & Vernetzung und Offenheit des Ideenmanagements“, sind bei der Erstellung der möglichen Systeme zu beachten und sollten in die Bewertung der Modelle einfließen.

Anerkennung

Bei der Anerkennung bzw. Prämierung ist klar zu sehen, dass es kein allgemeingültiges System gibt, das in jeder Firma angewendet werden kann, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Durch die Diversität der Mitarbeiter und der Unternehmenskultur, lässt sich kein System eins zu eins auf ein anderes Unternehmen übertragen. Die Schwierigkeit besteht auch darin, dass im Unternehmen unterschiedliche Generationen anzutreffen sind, die sich in ihren Einstellungen differenzieren und so die Komplexität erhöhen. Das System der Anerkennung sollte so flexibel sein, dass jeder Mitarbeiter eine Anerkennung bekommt, die ihn motiviert.

2.5.1 Ausblick auf die praktische Bearbeitung

Für die weitere Bearbeitung im praktischen Teil empfiehlt sich eine Umfrage zum Betrieblichen Vorschlagswesen. Durch diese soll der Status erhoben werden, um mögliche Modelle für die Firma Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG zu entwickeln. Um die aktuelle Situation im Unternehmen in die Befragung einzugliedern, wird diese vorab ermittelt. Durch die Befragung wird erhoben, welche Meinung die Mitarbeiter zum Betrieblichen Vorschlagswesen haben und welche Anerkennung sie bevorzugen. Dabei wird ebenso darauf geachtet, von welcher Generation die Aussagen kommen. Basierend auf den Umfrageergebnissen, werden die möglichen Anerkennungskonzepte entwickelt. Die Anerkennungskonzepte werden anschließend mit Experten in Form von Interviews diskutiert, um abschließend eine Handlungsempfehlung für die Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG aufzubereiten.

3 PRAXIS

Im praktischen Teil der Arbeit werden die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche angewandt, um potentielle Möglichkeiten der Neugestaltung des Prämiensystems der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG aufzuzeigen. Hierzu wird eine Befragung durchgeführt, die den aktuellen Status am Standort aufzeigen und weitere Erkenntnisse für die Entwicklung eines neuen Systems liefern soll. Im ersten Schritt der praktischen Behandlung dieses Themas wird der aktuelle Stand bzw. der bestehende Prozess ermittelt, welcher als Ausgangssituation für die weitere Bearbeitung dient.

3.1 Sappi Gratkorn

Das Unternehmen Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG wurde bereits in der Einleitung der vorliegenden Arbeit kurz beschrieben. Am Standort Gratkorn sind mit der Sappi Austria Produktions GmbH & Co KG und der Sappi Papier Holding rund 1.260 Mitarbeiter beschäftigt. Das Werk Gratkorn ist Teil von Sappi Europe und damit eines von zehn Werken in Europa. Des weiteren werden in Europa ein Shared Service Center und 14 Sales Offices betrieben. Sappi Limited mit dem Hauptsitz in Johannesburg wurde im Jahr 1936 gegründet und beschäftigt weltweit rund 12.500 Mitarbeiter. Geografisch ist Sappi in drei Regionen vertreten, Sappi Southern Africa, Sappi North America und Sappi Europe. Mit einem Anteil von 48% Konzernumsatz hat Sappi Europe den größten Anteil. In Europa beschäftigt Sappi 5.850 Mitarbeiter und produziert 3.7 Millionen Tonnen Papier pro Jahr. Das Werk Gratkorn produziert davon 980.000 Tonnen auf zwei Produktionslinien und ist seit 1998 Teil von Sappi. Die Papierproduktion in Gratkorn existiert laut Aufzeichnungen bereits seit dem 16. Jahrhundert, wurde von Andreas Leykam 1870 als „Leykam Josefsthaler“ gegründet, als Leykam Mürtzaler Papier und Zellstoff AG weitergeführt, 1994 mit der mittelständischen KNP BT zur KNP Leykam fusioniert und 1998 durch die südafrikanische Sappi Limited übernommen.¹²⁸

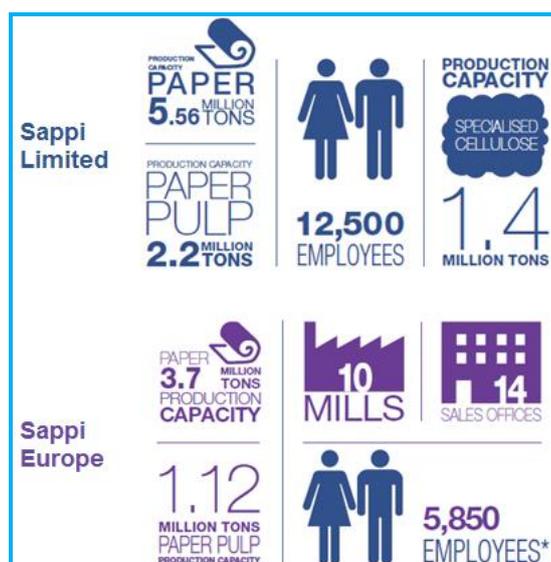


Abbildung 10: Das Unternehmen Sappi, Quelle: Präsentation Werk Gratkorn [Stand: 30.08.2018]

¹²⁸ Vgl. Sappi Intranet (2018), Onlinequelle, [Stand: 30.08.2018]

3.1.1 Werkskennzahlen Standort Gratkorn

Bei Sappi Europe werden die jährlichen Ziele Top Down heruntergebrochen und Bottom Up rückgemeldet. Dafür wurde ein HOSHIN KANRI Prozess eingeführt (HOSHIN KANRI ist ein Planungs- und Steuerungstool für die strategische Ausrichtung des Unternehmens). Jede Führungskraft innerhalb Europas arbeitet diesen Prozess mit den jeweiligen direkten Vorgesetzten und den Führungskräften auf gleicher Ebene gemeinsam aus, woraufhin die wichtigsten Kennzahlen beispielsweise für Gratkorn in einer Balance Score Card dargestellt werden. Die Werkskennzahlen werden für ein Geschäftsjahr festgelegt und monatlich erfasst. Bei Sappi Europe beginnt das Geschäftsjahr mit Oktober. Die aktuellen Werkskennzahlen für das Geschäftsjahr 2018, mit Stand August, sind im Anhang angefügt. Die Werkskennzahlen sind in die fünf Hauptbereiche Produktion, kontinuierliche Verbesserung, Kundenzufriedenheit, Gesundheit und Unfallgeschehen sowie Umwelt unterteilt.

Produktion

Im Bereich Produktion unterscheidet man die drei Kennzahlen Zellstoffproduktion, Papierproduktion und Querschneiderleistung. Die Zellstoffproduktion wird in Form der budgetierten Menge gemessen. Der dabei ermittelte Wert variiert monatlich, und es wird auf eine positive bzw. negative Abweichung im aktuellen Monat geachtet. Bei einer erhöhten Produktion und der damit verbundenen positiven Abweichung wird dieser Wert grün dargestellt, eine negative Abweichung durch eine Produktion niedriger als der Budgetwert wird rot visualisiert. Die gleiche Vorgehensweise wird für die Papierproduktion angewendet. Die Querschneiderleistung wird in Tonnen pro Tag gemessen. Dieser Wert soll im Durchschnitt über 2.030 Tonnen pro Tag liegen, bei einem monatlichen Durchschnittswert größer oder gleich 2.030 Tonnen wird dieser Wert positiv dargestellt. Die drei Produktionskennzahlen beziehen sich auf drei Prozessabschnitte, die einen wesentlichen Einfluss auf den Materialfluss im Werk haben. Bei einer starken Kapazitätsauslastung des Standortes müssen diese Teilbereiche besonders gut geplant werden bzw. funktionieren. Weitere Prozesse sind beispielsweise die Aufbereitung von Chemikalien, Strichaufbereitung, usw. Diese werden auf Bereichsebene als Kennzahl geführt und beobachtet, sind aber kein Teil der Werkskennzahlen.

Kontinuierliche Verbesserung

Wie im Bereich Produktion existieren auch im Bereich „Kontinuierliche Verbesserung“ drei Kennzahlen. Die Kennzahl „Verbrauchsabweichung positiv“ zeigt, wie sich die variablen Kosten gegenüber dem Sollwert für das Geschäftsjahr entwickeln. Dabei werden die Kosten für Rohstoffe, Energieverbrauch und sonstige variable Kosten betrachtet. Der Ergebnisbeitrag neuer CI-Projekte zeigt die monatliche Entwicklung der laufenden Continuous Improvement Projekte. Dieser Wert steigt monatlich. Am Ende des Geschäftsjahres soll der Beitrag der Projekte zum Ergebnis über 5 Millionen Euro liegen. Projekte, die bereits im alten Geschäftsjahr gestartet wurden, tragen nur zu einem aliquoten Teil im laufenden Geschäftsjahr bei. Die Kennzahl der Fixkostenentwicklung stellt die monatliche Abweichung der Fixkosten gegenüber dem Sollwert dar.

Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit wird durch zwei Kennzahlen dargestellt: der internen Auftragserfüllung und der Reklamationsanzahl. Die interne Auftragserfüllung wird in Prozent gemessen. Dabei wird beobachtet, wie

viele Aufträge am Tag das Werk zur richtigen Zeit und in der richtigen Menge verlassen haben. In den Werkskennzahlen werden die täglichen Werte des Monats zu einem Durchschnittswert zusammengefasst. Reklamationen der Kunden werden in den Werkskennzahlen in Relation zur produzierten Menge gemessen. Die Kundenreklamationen sollen unter 1,04 Reklamationen je 1000 Tonnen liegen.

Gesundheit und Unfallgeschehen

Arbeitssicherheit und Gesundheit sind keine wirtschaftlichen Kennzahlen, jedoch wird dieser Bereich bei Sappi besonders ernst genommen und spielt daher auch eine wichtige Rolle in den Werkskennzahlen. Die Gesundheitsrate wird ermittelt aus der Sollarbeitszeit und der Freizeit aus Krankenstand. Der Prozentsatz zeigt, wie hoch der Erfüllungsgrad der Sollarbeitszeit ist. Bei den Arbeitsunfällen wird zwischen Unfällen gesamt und Unfällen mit Ausfall unterschieden. Die Unfälle gesamt ist die Anzahl aller Vorfälle, die zu einer Verletzung geführt haben, jedoch in einem Ausmaß, dass die betroffene Person ihre Tätigkeit fortsetzen konnte. Die Unfälle mit Ausfall sind schwerwiegendere Unfälle, nach denen der Mitarbeiter seiner Tätigkeit nicht weiter nachgehen konnte und bedingt durch dieses Vorkommnis der Arbeit in Form von Krankenstand fern bleiben musste.

Umwelt

Der letzte der fünf Werkskennzahlenbereiche sind die Umweltkennzahlen. Für den Standort Gratkorn gibt es dabei zwei wesentliche Themen. Die Umweltanrufe verursacht durch Geruch, Lärm oder Vibrationen, die durch die Bevölkerung der Region wahrgenommen werden und der Energieverbrauch pro erzeugter Tonne Papier. Die Umweltanrufe beziehen sich auf die Umgebung des Standortes, die Auswirkungen der Fabrik soll für die Bevölkerung der Region möglichst gering sein. Die monatlichen Anrufe aus den umliegenden Gemeinden sollen dabei den Wert von 3 Anrufen pro Monat nicht überschreiten. Der Energieverbrauch bezieht sich auf die allgemeine Belastung für die Umwelt und dem damit verbundenen Energieaufwand, um Papier zu produzieren. Der Energieverbrauch je produzierter Tonne Papier soll nicht größer sein als 11 Giga Joule.

Bei Sappi wird in Abhängigkeit der Geschäftsjahres-Performance eine Erfolgsprämie ausbezahlt. Fünf der oben genannten Kennzahlen sind für die Erfolgsprämie relevant: Zellstoffproduktion Efficiency Abweichung, Papierproduktion Efficiency Abweichung, Verbrauchsabweichung, Reklamationsanzahl und Unfälle mit Ausfall.

3.2 Das bestehende System bei Sappi Gratkorn

Das Kapitel 3.2 beschreibt die aktuelle Situation und die Vorgehensweisen zum Thema Verbesserungsideen und deren Umsetzung bei der Sappi Gratkorn. In den vier Unterkapiteln wird der aktuell gültige Prozess, die Ideendatenbank, die Continuous Improvement Datenbank und die Prämierung der Projekte erläutert. Ziel dieses Abschnitts der Masterarbeit ist, die Ausgangssituation in Form des derzeitigen Systems zu betrachten und darauf aufbauend eine Umfrage durchzuführen, woraus Ansatzpunkte für neue Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet werden können.

3.2.1 Prozessbeschreibung Continuous Improvement

Die Vorgehensweise für kontinuierliche Verbesserungen wird für den Standort Gratkorn in einer Verfahrensanweisung (TQV-GK-QSM-1.3.6 Revision: 5) geregelt. Wie bereits im Kapitel der Werkskennzahlen erläutert ist kontinuierliche Verbesserung ein wesentlicher Teil der jährlichen Performancekennzahlen. Kontinuierliche Verbesserung, kurz CI, ersetzte bei Sappi die Vorgänger-Programme Cost of Quality (CoQ) und Betriebliches Vorschlagswesen (BVW). Die Weiterentwicklung des Unternehmens wird in der Sappi Performance Engine (SPE) zusammengefasst. Ein wesentlicher Teil von SPE ist die kontinuierliche Verbesserung durch den Einsatz verschiedener Methoden und Werkzeuge.¹²⁹

Die Vorgehensweise für kontinuierliche Verbesserung wird in neun Prozessschritten geregelt. Im ersten Prozessschritt, Schritt Nummer 10, legt der Werksdirektor in Abstimmung mit dem Mill-Management-Team das CI-Programm für den Standort fest. Dafür wird die Vorgabe für das CI-Budget aus dem Headoffice in Brüssel herangezogen. Der Prozessschritt 20 sieht eine Planung der zeitlichen Abfolge und der Ressourcen vor. Der sogenannte Taktische Implementierungsplan legt auf Bereichsebene fest, welcher Bereich für welches Vorhaben zuständig ist. Das im Schritt 10 festgelegte Programm wird in unterschiedlichen Implementierungsplänen den zuständigen Bereichen zugeführt. Die Ideengenerierung für Verbesserungen findet in den jeweiligen Bereichen statt und ist in der Verfahrensanweisung als Prozessschritt 30 ersichtlich. Die Ideen bzw. konkreten Maßnahmen werden in den Abteilungen als CI-Projekte definiert (Prozessschritt 40). Für die Bearbeitung der Verbesserungsidee bzw. des Projektes wird im Prozessschritt 50 das Team festgelegt. Je nach Umfang der Verbesserungspläne können die Teams auch aus Personen unterschiedlicher Abteilungen bestehen. Bei einer erfolgreichen Bearbeitung und der damit verbundenen Einsparung von Kosten wird das Projekt in der CI-Datenbank angelegt (Prozessschritt 60). Die CI-Datenbank wird im Unterkapitel 3.2.3 näher beschrieben. Die kalkulierten Kosteneinsparungen werden im nächsten Prozessschritt 70 durch den Controlling Bereich überprüft. Erst nach positiver Überprüfung wird das Projekt freigegeben und die Rückmeldung der Einsparung kann durchgeführt werden. Im Prozessschritt 80 ist vorgesehen, die Einsparung aus dem Projekt monatlich rückzumelden. Dies geschieht für den Zeitraum von einem Jahr ab dem ersten Monat, in dem das Projektteam eine Einsparung in der Datenbank rückmeldet. Der Prozessschritt 90 ist eine Ergänzung, welche die Handhabung der CI-Datenbank regelt. Die folgende Abbildung zeigt den Prozessablauf und die Zuständigkeiten im jeweiligen Prozessschritt.¹³⁰

¹²⁹ Vgl. Oberhumer (2017), Onlinequelle, [Stand: 09.09.2018]

¹³⁰ Vgl. Oberhumer (2017), Onlinequelle, [Stand: 09.09.2018]

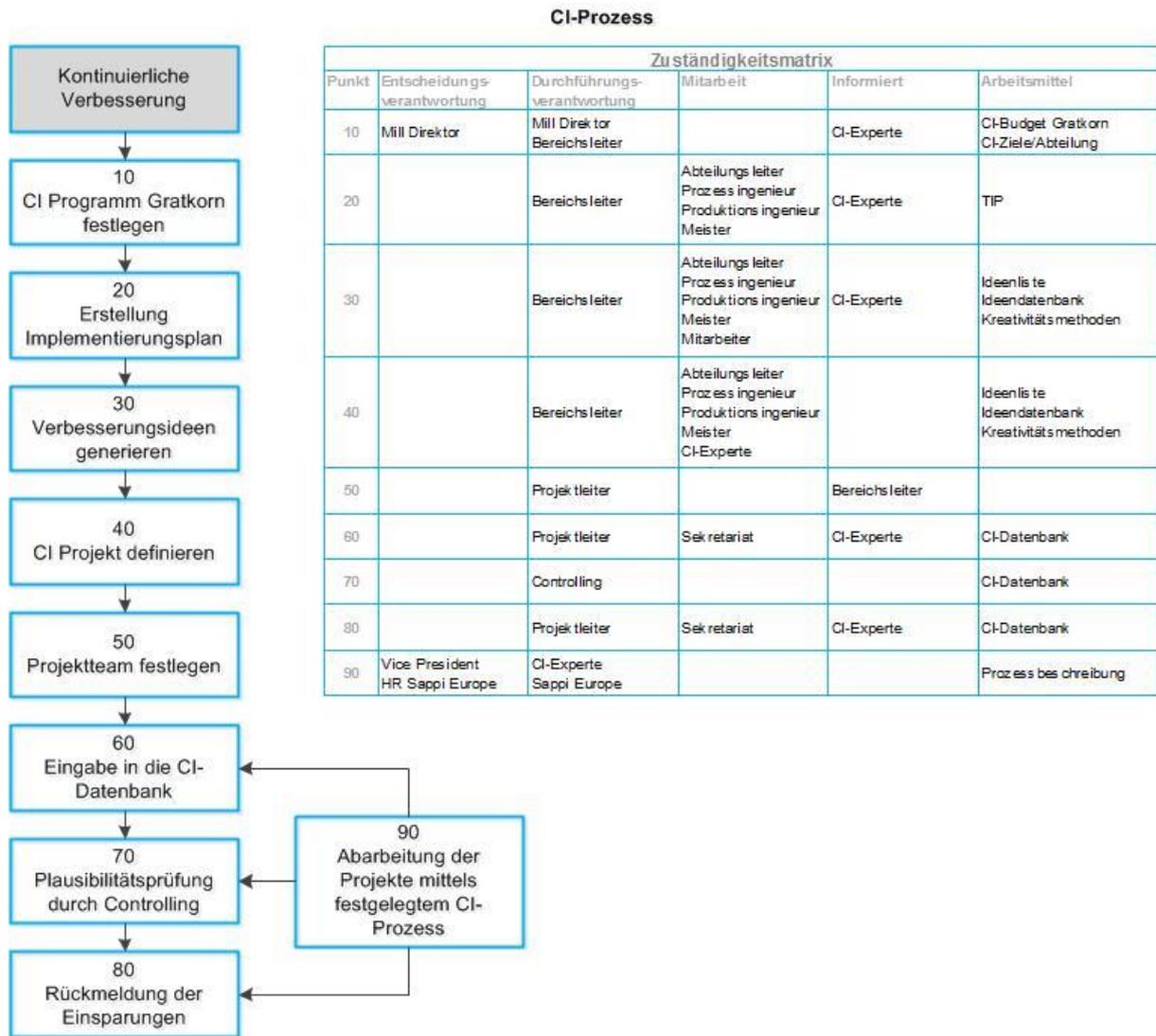


Abbildung 11: Prozessbeschreibung CI, Quelle: Verfahrensweisung CI (2018) S.30, [Stand: 09.09.2018]

3.2.2 Die Ideendatenbank

Die Ideendatenbank ist ein Onlinetool, das allen Mitarbeitern von Sappi zur Verfügung steht. Dieses Onlinetool wird an allen Standorten eingesetzt, ist jedoch immer auf den jeweiligen Standort eingeschränkt. Mitarbeiter von anderen Werken können die Ideen lesen und haben über das Intranet Zugriff zu den anderen Ideendatenbanken. Die Oberfläche der Datenbanken ist ident, allerdings unterscheiden sie sich geringfügig in der Tabelle auf der Startseite und der Auswahlmöglichkeit der Bereiche. Die Beschreibung der Ideendatenbank findet in diesem Abschnitt der Masterarbeit basierend auf der Ideendatenbank des Standortes Gratkorn statt.

Die Ideendatenbank von Sappi Gratkorn wird über das Intranet von Sappi für jeden User, der Zugriff auf das SappiNet hat, zur Verfügung gestellt. Die Ideendatenbank wird über die Continuous Improvement Seite erreicht. Die Startseite der Datenbank besteht aus drei Bereichen: dem Menü, den Suchfeldkriterien und der Tabelle mit den gefundenen Einträgen. Im Menü kann von der Ideendatenbank auf das Schichtwechselprotokoll gewechselt werden. Für die Mitarbeiter steht das Schichtwechselprotokoll ihres

Praxis

jeweiligen Bereiches zur Verfügung. Unter der Auswahlmöglichkeit „Ideendatenbank“ ist die Anzahl der Ideen für die ausgewählten Suchkriterien angeführt.

Für die Detailsuche bzw. Einschränkung der Ideen, die in der Tabelle aufgelistet werden, gibt es die Funktion der Suchfeldeinschränkung. Die Kriterien, die selektiert werden können, vereinfachen eine Suche nach Ideen aus bestimmten Bereichen, einem konkreten Thema, dem Zeitraum, in dem die Idee eingetragen oder geändert wurde oder nach Personen, die eine bestimmte Rolle bei dieser Idee spielen.

In der Tabelle werden die Ideen aufgelistet. Dabei sind neun Spalten ersichtlich, die einen besseren Überblick geben sollen. In der Spalte 1 ist der aktuelle Status der Idee ersichtlich. Die Identifikationsnummer der Idee wird in Spalte 2 angeführt. Spalte 3 und 4 zeigen den Ersteller der Idee und wann diese eingereicht wurde. In der Kurzbeschreibung wird die Idee bzw. das Einsatzgebiet der Idee in maximal einem Satz erklärt. Die aktuelle Verantwortlichkeit gibt an, wer sich dieses Themas annehmen muss, um die Idee voranzutreiben. Kommt es zu einer großen Anzahl von Ideen bzw. stehen für die Implementierung nur limitiert Ressourcen zur Verfügung, kann eine Reihung der Ideen durchgeführt werden. Die Spalte 8 TIP verweist auf den Taktischen Implementierungsplan, in dem die Idee bzw. die Problemstellung behandelt wird. Die Spalte 9 beinhaltet keine Aussage über die Idee, sondern enthält diverse Aktionen, die ausgeführt werden können.

Status, ID	Ersteller	Datum	Kurzbeschreibung	Akt. Verantwortlich	Reihung
18UTE0003	Lembacher Johann	22.08.2018	CRG Optifilter 1-4 doppelte Absperrventile	Mercina Anton	0.0
18PL40010	Rossmann Harald	13.08.2018	Wasserschaden durch defekte Ventile bei Anlagen	Zeyringer Erich	0.0
18TB0015	Krempf Andreas	08.08.2018	Anerobie, PH-Messungen Reaktor 3	Baumgartner Horst	0.0
18TB0014	Frewein Peter	25.07.2018	EM3: Überdachung Transmitter	Schildberger Christian	0.0
18TB0013	Frewein Peter	17.07.2018	Kocherei: Absperrhahn Kamerakühlung	Schildberger Christian	0.0
18FL0005	Schnitzer Ronald	03.07.2018	O2-Bleiche: Trommel CBF mit Vakuum beaufschlagen	Schnitzer Ronald	0.0

Abbildung 12: Ideendatenbank, Quelle: <http://swp.eu.sappi.com/gk/pages/ideas.aspx?domain> [Stand: 10.09.2018]

Durch die Auswahl einer Idee wird diese geöffnet, und die Detailbeschreibung kann gelesen werden (Abbildung 13). Zusätzlich zum Kurztext wird in dieser Ansicht die Problemstellung und der Lösungsvorschlag dargestellt. Für die Einreichung einer Idee müssen diese Pflichtfelder ausgeführt und die Liste der Teammitglieder erstellt werden. Zusätzlich zu diesen Feldern können weitere Detailbeschreibungen wie Unterbereich, Schicht, Teamleiter usw. befüllt werden.

Die Ideendatenbank kann für alle Ideen genutzt werden und hat keine Einschränkungen hinsichtlich der Lösung oder Verbesserung. Es muss nicht zwingend zu einer Kosteneinsparung kommen. Bei Ideen, die zu einer Kosteneinsparung führen, ist die Übertragung von der Ideendatenbank in die CI-Datenbank notwendig.

ID	18UTE0003	Ersteller	Lembacher Johann
Kurzbeschreibung (für TIP)* CRG Optifilter 1-4 doppelte Absperrventile		Unterbereich <input type="text"/>	
Problemstellung* Bei den 4 Säurefeinfiltern in der CRG(GK MS82 01 0024-0027) ist zur Zeit nur eine Handklappe zur Absperrung der Säureleitung eingebaut. Es ist zu gefährlich während dem Betrieb dort Tätigkeiten durchzuführen. 2017-2018 ca 8 Reparaturen pro Filter! Eine Reparatur ohne zusätzlicher Klappe würde in		Ideengeber <input type="text" value="Wülfinger Werner"/>	
Lösungsidee* Einbau von 4 zusätzlichen Absperrklappen damit man sämtliche Reparaturarbeiten am Filter auch während dem Betrieb "SICHER" durchführen kann. (Gefahr von Säureaustritt - Doppelabsperrung "ASI")		Schicht <input type="text"/>	
Bemerkung <input type="text"/>		Team-Mitglieder* <input type="text" value="Mikl Christof"/> <input type="text" value="Lembacher Johann"/> <input type="text" value="Hutter Bruno"/>	
		Umsetzungsteam	
		Teamleiter <input type="text" value="Wülfinger Werner"/>	
		Lean-Koordinator <input type="text"/>	

Abbildung 13: Ideenbeschreibung, Quelle: <http://swp.eu.sappi.com/gk/pages/ideas.aspx?domain> [Stand: 10.09.2018]

3.2.3 Continuous Improvement Datenbank

Gleich wie die Ideendatenbank, ist die Continuous Improvement Datenbank über das Intranet für jeden Mitarbeiter zugänglich. Es ist für jeden User innerhalb Sappi Europes möglich, die Continuous Improvement Projekte einzusehen. Die Berechtigung, Projekte anzulegen und zu verwalten, ist jedoch nicht für alle Personen frei verfügbar und muss bei Bedarf beim Systemverantwortlichen angefordert werden. Anders als bei der Ideendatenbank, sind in dieser Datenbank alle Standorte und die jeweiligen Projekte in derselben Datenbank ersichtlich.

Die Liste der Continuous Improvement Projekte kann unter der Funktion „Find/ edit a project“ aufgerufen werden. Dafür steht die Funktion der Suchkriterien Einschränkung zur Verfügung. Das Suchfeld kann durch die folgenden Optionen eingeschränkt werden:

- Strategic direction: Strategische Ausrichtung des Projekts
- Strategic subdirection: Unterkategorie der strategischen Ausrichtung
- Mill/ Corporate: Standort, an dem das Projekt betrieben wird oder betrieben wurde
- Department: Bereich, in dem das Projekt stattfindet
- Subdepartment: Weitere Detailsinschränkung von Bereich- auf Abteilungsebene
- Major und Minor cost category: Welche Kosten werden durch das Projekt gesenkt bzw. eliminiert
- Project Number: Laufende Nummer des Projekts
- Keywords: Suchoption für Begriffe
- Waste Type: Welche Art der Verschwendung wird durch das Projekt beseitigt
- Repair Project: Ist das Projekt ein Reparatur-Projekt oder nicht

Praxis

- Status: In welchem Status befindet sich das Projekt
- Overlap: Gibt es eine Überlappung zu anderen Projekten
- Project Group: Ist das Projekt einer Gruppe zugeordnet

Durch die Suchfeldeinschränkung ist es möglich, gezielt Projekte zu suchen, und die Realisierung von Projekten in den jeweiligen Werken und Bereichen zu überprüfen. Diese Funktion ermöglicht es, sich Projekte von anderen Standorten anzusehen und eventuelle Möglichkeiten zu finden, die im eigenen Werk oder Bereich auch realisiert werden können.

Die Beschreibung der einzelnen Continuous Improvement Projekte besteht aus den fünf Teilbereichen: Status, Characteristics, Team, ToDo/Comments und Savings. Im Teil „Status“ wird anhand eines Pfeiles der aktuelle Status des Projektes angezeigt. Der Status wird in fünf Teilabschnitten dargestellt. „Backlog“ bedeutet, dass das Projekt angelegt wurde und noch keine Maßnahmen erfolgt sind. Konkrete Maßnahmen und die Vorgehensweise zur Kostenreduktion sind ausgearbeitet, wenn das Projekt den Status „Planned“ erhält. Wird dieser Status vom Projektverantwortlichen freigeschaltet, so wird der Bereichsleiter informiert und muss das Projekt in weiterer Folge freigeben. Nach der Freigabe wird das Projekt zur Überprüfung an das Controlling übermittelt. Fällt die Überprüfung positiv aus, erhält das Projekt den Status „Active“. Dieser Status bleibt solange bestehen, bis das Projektteam die erste Einsparung im Teilbereich Savings rückmeldet. Durch die Bekanntgabe der ersten Kosteneinsparung erhält das Projekt den Status „Handed off“. Ab diesem Moment wird monatlich die Kosteneinsparung in der Continuous Improvement Datenbank berichtet. Nach der letzten Eingabe der Einsparungen im zwölften Monat erhält das Projekt den Status „Completed“. In diesem Status kann das Projekt in der Datenbank noch weitere drei Monate bearbeitet werden, bevor es komplett geschlossen wird und nur noch in der Leseansicht zur Verfügung steht.

Der Teilbereich „Characteristics“ beinhaltet den Titel und die genauere Beschreibung des Projektes. Des Weiteren sind alle Angaben, die bereits bei der Suchfeldeinschränkung erklärt wurden, vorhanden. Im Bereich „Characteristics“ stehen weitere Dokumente zur Verfügung, die einen detaillierten Überblick geben bzw. welche die Kalkulation der Kosteneinsparung beinhalten.

Im Bereich „Team“ werden die Mitglieder des Projektes aufgelistet. Zusätzlich zum Team werden hier die Mitarbeiter des Controllings und der lokale CI-Experte angeführt. In der Spalte „Role“ wird definiert, welche Position die jeweilige Person im Projekt hat. Personen mit dem Status „Member“ oder „Team Leader“ sind Teil der Projektgruppe. Personen mit dem Status „Head of Department“, „Site Controller“ oder „CI-Specialist“ haben eine unterstützende Funktion.

Unter ToDo/Comments hat das Team die Möglichkeit, zusätzliche Informationen bzw. Aufgabenstellungen der Teammitglieder anzuführen, jedoch wird diese Funktion in den wenigsten Fällen genutzt.

Die monatlichen Einsparungen werden im Bereich „Savings“ rückgemeldet, wobei die Kosteneinsparung über zwölf Monate verfolgt wird. Die Einsparungen werden in Form einer Tabelle dargestellt. In der ersten Spalte ist das jeweilige Monat angeführt, beginnend mit dem Monat der ersten Rückmeldung. Die zweite Spalte schlüsselt die geplante Einsparung des Teams in zwölf Monate auf. Die Rückmeldung basiert auf

Sappi-Monaten bzw. dem firmeninternen Sappi Kalender. Bei Sappi wird zwischen Vier und Fünf-Wochen-Monaten unterschieden. Ein Quartal besteht aus zwei Vier-Wochen-Monaten und einem Fünf-Wochen-Monat, wodurch sich unterschiedliche Einsparungssummen für die jeweiligen Monate ergeben. Die Spalte Forecast zeigt die Entwicklung des Projektes basierend auf der Zusammenstellung der Spalten „Planned“ und „Actual“. Die Spalte „Actual“ wird vom Teamleiter nach Abschluss des jeweiligen Monats manuell befüllt. In der letzten Spalte können Kommentare zu den jeweiligen Zahlen bzw. Monaten eingetragen werden.

Die CI-Datenbank ist die Grundlage für die Berechnung der erzielten Einsparungen für das jeweilige Monat. Dafür steht eine Anbindung an das Reporting Tool „Cognos“ zur Verfügung. Zum Monatsabschluss wird dieser Bericht erstellt und die aktuelle Situation rückgemeldet. Die Einsparungen werden in den Werkskennzahlen berichtet und die Abweichung zur Zielvorgabe farblich gekennzeichnet. Bei einer negativen Abweichung über einen längeren Zeitraum werden Maßnahmen eingeleitet, um das CI-Budget zum Ende des Geschäftsjahres zu erreichen.

Die Kosteneinsparungen aus der CI-Datenbank sind ebenso die Berechnungsgrundlage für die Vergabe von Prämien für jene Personen, die das Projekt realisiert haben. Nach der Einsparungsrückmeldung von mindestens drei Monaten kann die Auszahlung von Prämien beantragt werden. Der Prämienschlüssel und die Vorgehensweise wird im nächsten Kapitel „Prämienberechnung“ im Detail beschrieben.

3.2.4 Prämienberechnung

Für die aktive Beteiligung an CI-Projekten gibt es für die Mitarbeiter Prämien in Form von Geld. Dabei wird unterschieden, in welcher Art die jeweilige Person zur Realisierung des CI-Projektes beiträgt. Das Kernteam setzt sich aus den Personen zusammen, die das Projekt bis zur Umsetzung planen und zu den Maßnahmen für die Integration in den derzeitigen Ablauf beitragen. Die Umsetzung erfolgt durch die jeweiligen Personen, welche die Änderung aktiv im täglichen Ablauf durchführen. Ein Mitarbeiter kann dabei auch zu beiden Gruppen gehören. Die Vorgehensweise wird am Ende des Kapitels durch ein Beispiel näher beschrieben.

Für die Berechnung der Prämien wird die Einsparungssumme aus der CI-Datenbank verwendet. Die errechnete Einsparung wird in drei unterschiedliche Teile gegliedert:

- Kernteam: 50% der Prämiensumme
- Umsetzungsteam: 30% der Prämiensumme
- Topf: 20% der Prämiensumme

Der „20% Topf“ wurde eingeführt, um Mitarbeitern, die keine Möglichkeit haben, an Projekten mitzuarbeiten bzw. zu deren Realisierung beizutragen, einen Teil der Prämien zukommen zu lassen. Der Topf wird bis zu einer bestimmten Summe gefüllt, und alle Mitarbeiter des Standortes Gratkorn erhalten daraus die gleiche Summe an Gutscheinen. Bei den letzten Ausschüttungen des „Topfes“ wurde den Mitarbeitern ein Gutschein des Einkaufszentrums Shopping Nord ausgehändigt.

Die 30%-Prämie für das Umsetzungsteam wird unter den Mitarbeitern, welche die Maßnahmen aus dem Projekt in ihren Aufgabenbereich integrieren müssen, aufgeteilt. Das Kernteam erhält 50% der

Praxis

Prämiensumme. Diese 50% werden gleich wie beim Umsetzungsteam auf die Mitarbeiter verteilt. Eine Ausnahme sind hierbei Personen, die einen Gehalt der Verwendungsgruppe 5 oder höher beziehen. Diese Personen erhalten eine geringere Prämie. Der Rest ihrer Prämie fließt in den Topf.

Die Prämiensumme wird, wie bereits weiter oben erläutert, aus der Einsparungssumme ermittelt. Der Prämienanteil ist dabei regressiv verteilt, je höher die Einsparungssumme, umso geringer ist der prozentuelle Anteil der Prämiensummen. Diese Vorgehensweise hat den Hintergrund, dass die Arbeit der Mitarbeiter im Projekt honoriert werden soll, dies aber in einem angemessenem Ausmaß. Die Prämien sollen dabei nicht zur Bereicherung einzelner Personen führen. Bis zu einer Einsparung von Euro 12.500,- beträgt der Prozentsatz für den Prämienanteil 10%. Ab diesem Wert sinkt der Prozentsatz kontinuierlich und kann im Falle einer Einsparung in Millionenhöhe unter 0,1% liegen. Weiters wurde für die Ausschüttung der Prämien ein Maximalbetrag von Euro 5.000,- pro Jahr festgelegt. Die folgende Tabelle 4 zeigt ein Beispiel für die Berechnung bzw. Aufteilung der Prämien.

CI-Prämienberechnung		
Prämienberechnung		
EINSPARUNG des CI Projektes	10000	
ergibt GESAMTPRÄMIE	1000	10%
Kernteam		
Anzahl Teilnehmer KERNTTEAM	5	
Gesamtprämie für Kernteam (50% von Gesamtprämie)	500	
Prämie bei gleichmäßiger Aufteilung	100	
Aufteilung KERNTTEAM, wenn der Leiter eine um 50% höhere Prämie bekommt als die Anderen		
Prämie Leiter	136,36	
Prämie Teilnehmer	90,91	
Anzahl Teilnehmer Gr V	0	
Prämie für TN Gr V (-25%) Rest geht in den 20% Topf		
Anzahl Teilnehmer Gr Va	0	
Prämie für TN Gr Va (-50%) Rest geht in den 20% Topf		
Anzahl TN Gr V	0	
Prämie für TN Gr V (-25%) Rest geht in den 20% Topf		
Anzahl TN Gr Va	0	
Prämie für TN Gr Va (-50%) Rest geht in den 20% Topf		
Umsetzungsteam		
Anzahl Teilnehmer UMSETZUNGSTEAM	5	
Gesamtprämie für Umsetzungsteam (30% von Gesamtprämie)	300	
Prämie pro Teilnehmer für Umsetzungsteam (gleichmäßige Aufteilung)	60	
Topf		
Prämienanteil 20% TOPF	200	
eventueller Überlauf von Gr.V oder Va (bei gleichmäßiger Aufteilung)	0	
GESAMTANTEIL für 20% TOPF	200	

Mitarbeiter	Kernteam	Umsetzungsteam	Prämie
A	100		100
B	100		100
C	100	60	160
D	100	60	160
E	100	60	160
F		60	60
G		60	60

Tabelle 4: Prämienberechnung, Quelle: Eigene Darstellung

Bei dem in Tabelle 4 dargestellten Beispiel erhält das Projektteam eine Gesamtprämie von Euro 1.000,-. Dabei werden Euro 500,- an das Kernteam und Euro 300,- an das Umsetzungsteam vergeben. Beide Teams bestehen je aus 5 Personen, die Kernteam Mitglieder erhalten somit je Euro 100,- und die Mitglieder des Umsetzungsteams je Euro 60,-. Drei der Projektteilnehmer sind sowohl Teil des Kernteams als auch des Umsetzungsteams und erhalten dadurch beide Prämien. Die Euro 800,- werden den Mitarbeitern nach Genehmigung der Prämie mit dem nächsten Lohn oder Gehalt überwiesen, die verbleibenden Euro 200,- fließen in den Topf.

Für das CI-Budget sind jegliche Kosteneinsparungen relevant. Einsparungen bzw. Projekte, die im Aufgabenbereich der jeweiligen Person liegen, werden dabei nicht prämiert. Ein Beispiel dafür ist die Reduktion von Kosten durch neue Verträge mit Lieferanten. Die für die Einsparung verantwortlichen Einkäufer erhalten dabei keine Prämie, da es zu ihrem Aufgabenbereich zählt.

Das Kapitel 3.2 zeigt den aktuellen Status am Standort Gratkorn und den Ausgangspunkt für die Bearbeitung bzw. Weiterentwicklung des Systems. Gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Literatur bildet dieses Kapitel die Grundlage für die Neugestaltung des Prämiensystems bei der Sappi Gratkorn.

3.3 Mitarbeiterbefragung zum Vorschlagswesen

Der aktuelle *Status Quo* in Form der Prozessbeschreibung und der verschiedenen Systeme findet sich im Kapitel 3.2 wieder. Der folgende Abschnitt der Masterarbeit dient dazu, die Meinung der Mitarbeiter und ihre Kenntnisse bezüglich des Vorschlagswesens bei der Sappi Gratkorn zu erheben. Durch die Erhebung sollen insbesondere die Schwachstellen, im bestehenden System aus Sicht der Mitarbeiter aufgenommen werden und in die Entwicklung von neuen Konzepten einfließen.

3.3.1 Vorgehensweise der Erhebung

Für die Durchführung der Umfrage wurde googleforms (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSepSkMhdoZRbm42jlsYp1o2yeQPTgPZi_99PRTiXiNgXXG-7w/viewform?usp=sf_link) verwendet. Die Erstellung und Überwachung der Umfrage wurde online durchgeführt und auf googledrive dokumentiert. Ein großer Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass googleforms auf mehreren Geräten aufrufbar ist und so die Umfrage bequem am PC, Tablet und Smartphone durchgeführt werden kann.

Ziel der Umfrage war es, 10 Prozent der am Standort tätigen Mitarbeiter zu befragen, um aussagekräftige Antworten zu erhalten. Basierend auf dem Kapitel zu den Generationen und ihren unterschiedlichen Einstellungen (Kapitel 2.2.7), wurde die Umfrage gezielt an Personen aus unterschiedlichen Generationen versendet und darauf geachtet, dass eine gleichmäßige Verteilung unter den Umfrageteilnehmern vorlag. Im Rahmen dieser Umfrage wurden 18 Fragen gestellt, die innerhalb von 5 Minuten beantwortet werden können. Die Dauer der Umfrage wurde bewusst sehr kurz gehalten, um die Zahl der Antworten nicht durch zu großen Zeitaufwand für die Bearbeitung des Fragebogens zu schmälern. Die Auflistung der gestellten Fragen findet sich im Anhang wieder.

3.3.2 Auswertung der Umfrage

Die Umfrage wurde in drei Kategorien unterteilt:

- Allgemeine Fragen zur Person
- Fragen über das bestehende System
- Ideen zur Verbesserung

Die allgemeinen Fragen dienten dazu, unterschiedliche Teilnehmer für die Befragung auszuwählen, mit dem übergeordneten Ziel, eine Gleichverteilung über die Generationen zu erreichen. Die Fragen zum bestehenden System wurden aufgeteilt in Pflichtfragen und optionale Fragen, die nicht ausgefüllt werden mussten. Um Ideen der Mitarbeiter zur Verbesserung aufzunehmen, wurden des Weiteren zwei offene Fragen gestellt, die aber keine Pflichtfragen darstellten.

Frage 1: Zu welcher Zeit wurden Sie geboren?

Die Umfrage wurde mit der Frage nach dem Alter gestartet. Dafür wurden vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben, die zu den Generationen der Baby Boomer, Generation X, Generation Y und Generation Z passen.

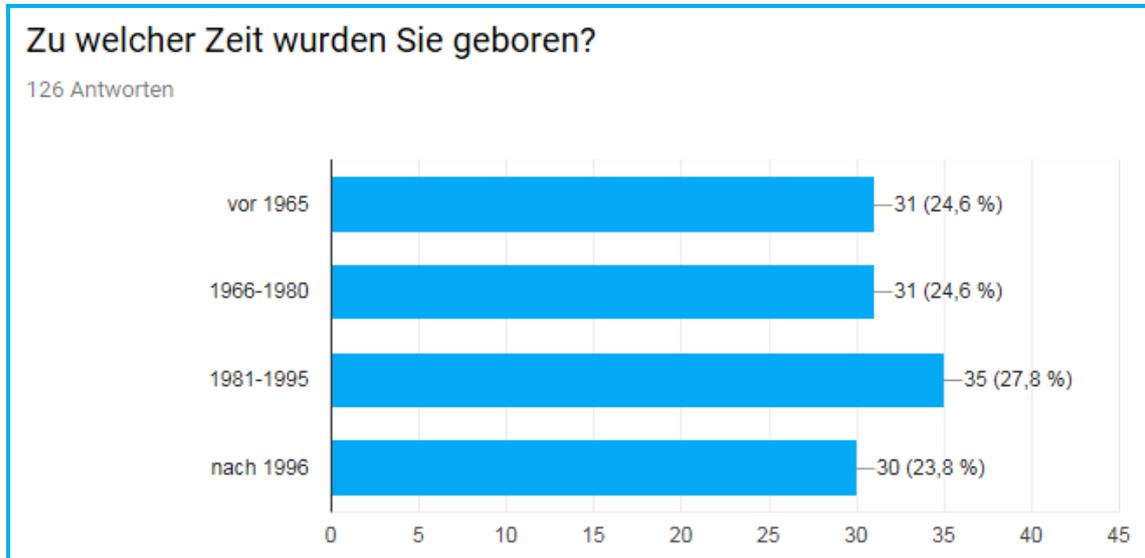


Abbildung 14: Generationenverteilung der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Beteiligung von 24,6% Babyboomer, 24,6% Generation X, 27,8% Generation Y und 23,8% Generation Z Teilnehmer konnte eine gute Verteilung über alle vier Generationen erreicht werden. Die Umfrage wurde nach der Erreichung der Mindestteilnehmeranzahl von 30 Personen je Generation, Mitte September, geschlossen, um diese Verteilung für die Auswertung der Umfrage beizubehalten. In Summe nahmen 126 Personen an der Umfrage teil.

Frage 2: Wie lange sind Sie schon bei der Firma Sappi beschäftigt?

Die Frage 2 wurde gestellt, um die Beschäftigungsdauer der Umfrageteilnehmer zu ermitteln. Wie bei der Frage zuvor wurden dafür vier Auswahlmöglichkeiten vorgegeben.

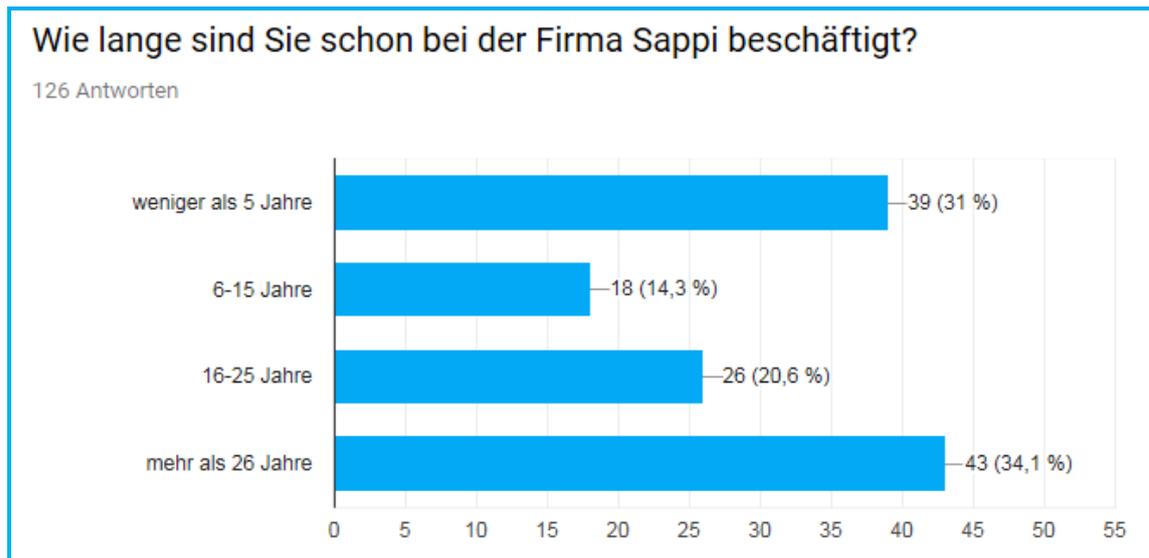


Abbildung 15: Beschäftigungszeitraum, Quelle: Eigene Darstellung

Die Teilnehmer der Generation Z finden sich vor allem in der Gruppe „weniger als 5 Jahre“ beschäftigt wieder. Die Generation Y ist in den meisten Fällen zwischen „6-15 Jahre“ beschäftigt, allerdings ist hierbei bereits ein geringer Anteil in der Gruppe „16-25 Jahre“ zu finden. Die Generation X hat den größten Anteil der Gruppe „16-25 Jahre“, diese Generation ist aber auch mit einem Anteil von mehr als 10 Personen bereits über „mehr als 26 Jahre“ im Unternehmen tätig. Die Generation der Baby Boomer befindet sich im letzten Abschnitt ihrer Erwerbstätigkeit und ist in den meisten Fällen „mehr als 26 Jahre“ am Standort tätig. Die Frage wurde gestellt, um zu sehen, wie lange die Umfrageteilnehmer mit den firmeninternen Prozessen arbeiten. Daraus lässt sich rückschließen, wie lange sie bereits Kontakt mit dem derzeitigen System haben und ob sie bereits Teil des Unternehmens waren, als die Vorgängersysteme betrieben wurden.

Frage 3: In welchem Dienstverhältnis befinden Sie sich?

Am Standort Gratkorn sind für das Unternehmen Sappi Personen in drei unterschiedlichen Dienstverhältnissen tätig. Der Großteil der Belegschaft besteht aus Personen im Dienstverhältnis „Arbeiter“. Zusätzlich zu den „Arbeitern“ werden in mehreren Bereichen der Fabrik auch „Leiharbeiter“ beschäftigt. Der Anteil dieser ist deutlich geringer als der Prozentsatz der restlichen Beschäftigungsmöglichkeiten bei Sappi. Den zweitgrößten Anteil der Belegschaft am Standort haben Personen im Dienstverhältnis als „Angestellte“. Die letzte Personengruppe bildet die Beschäftigungsoption „Lehrling“. Am Standort Gratkorn werden drei Lehrberufsmöglichkeiten mit einem Ausbildungszeitraum von bis zu vier Jahren angeboten.

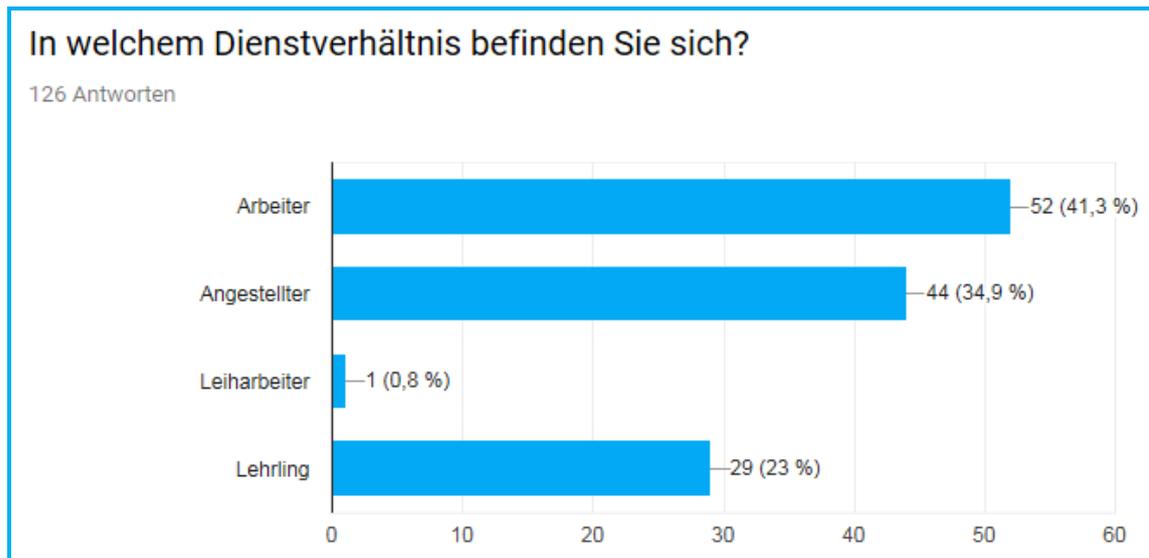


Abbildung 16: Dienstverhältnis, Quelle: Eigene Darstellung

Für ein aussagekräftiges Ergebnis wurde versucht, die Aufteilung der Dienstverhältnisgruppen dahingehend zu steuern, dass der größte Anteil der Teilnehmer aus den „Arbeitern“ besteht. Diese Personengruppe hat den höchsten Anteil an allen am Standort beschäftigten Personen und soll daher auch am stärksten in der Umfrage vertreten sein. Die „Lehrlinge“ werden nach Absolvierung ihrer Ausbildungszeit in unterschiedlichen Bereichen am Standort tätig sein. Sie werden zukünftig im Dienstverhältnis „Arbeiter“ stehen. Gemeinsam nehmen diese beiden Gruppen einen Prozentsatz von 64,3 % ein. Der tatsächliche Anteil basierend auf der Mitarbeiteranzahl von 1.260 Personen liegt bei 72%. Die Umfrage zeigt eine Abweichung von 8% zum tatsächlichen Wert.

Frage 4: Welchem Bereich sind Sie organisatorisch zugeordnet?

Die Liste der Bereiche wurde anhand des Berichtes für die CI-Rückmeldung erstellt. Die neun Bereiche tragen zum Gesamtergebnis der Kosteneinsparungen am Standort Gratkorn bei. Bereiche wie beispielsweise Controlling, Forschung und Entwicklung oder IT werden unter der Auswahlmöglichkeit „Andere“ geführt. Die zwei Bereiche „Einkauf“ und „Supply Chain“ sind organisatorisch der Sappi Papier Holding zugeordnet. Die durch diese Bereiche erwirkten Kosteneinsparungen zählen zum Werksergebnis. Die Frage wurde gestellt, um Rückmeldungen aus allen Bereichen zu erhalten und die Verteilung dahingehend zu steuern, dass die Bereiche mit der größten Mitarbeiteranzahl auch in der Umfrage am meisten Beteiligung aufweisen.

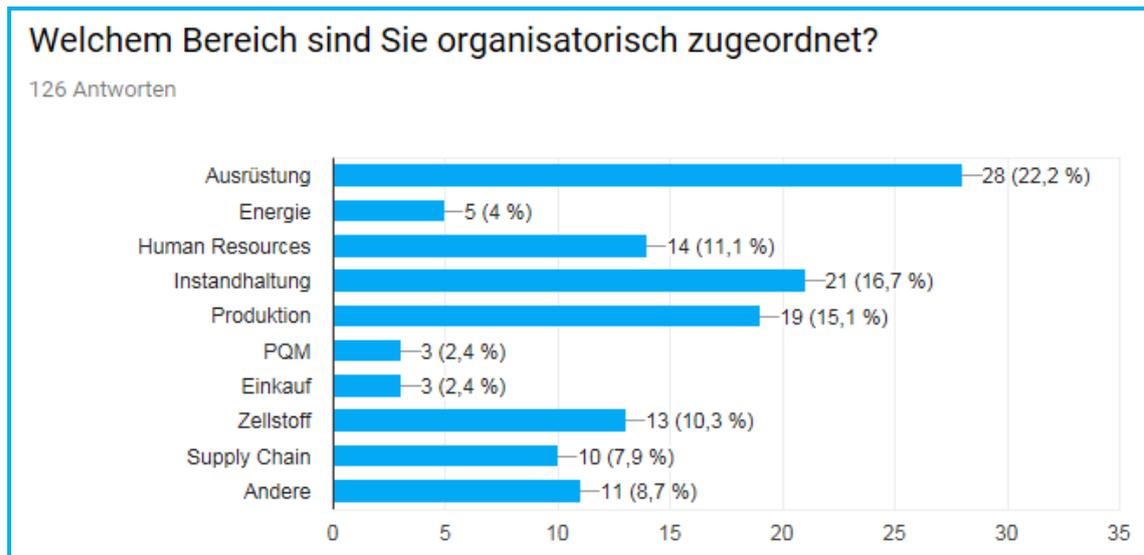


Abbildung 17: Bereichszugehörigkeit, Quelle: Eigene Darstellung

Die größten Bereiche, gemessen an der Mitarbeiterzahl, sind die Ausrüstung, die Instandhaltung und die Produktion. Im Bereich Ausrüstung sind 355 Mitarbeiter tätig. Dies entspricht einem Prozentsatz von 28,2%. An der Umfrage nahmen 28 Personen aus diesem Bereich, welcher mit 22,2% der größte aller Umfrageteilnehmer ist, teil.

Frage 5: Ist Ihnen die Ideendatenbank bekannt?

Die Frage 5 leitet jene Teil der Umfrage ein, in welchem Fragen zum derzeitigen System gestellt werden. Für diese Frage gibt es nur zwei Antwortmöglichkeiten: Ja oder Nein. Ziel der Frage ist es zu verstehen, wie bekannt die Ideendatenbank innerhalb der Belegschaft ist.

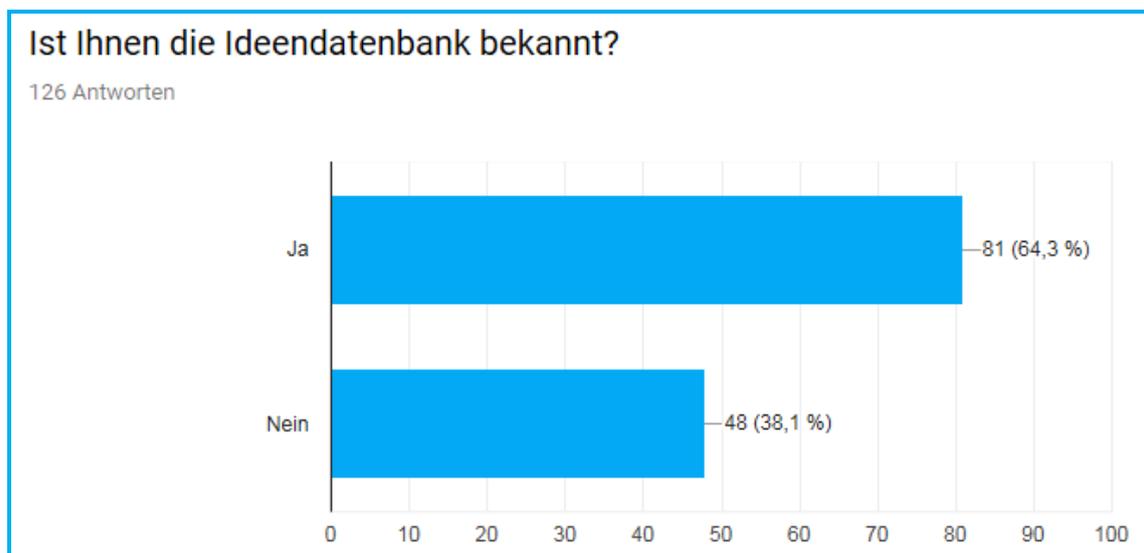


Abbildung 18: Bekanntheitsgrad der Ideendatenbank, Quelle: Eigene Darstellung

Die Frage wurde von 64,3% mit Ja beantwortet und 38,1% gaben an, dass sie die Ideendatenbank nicht kennen. Die Frage wurde von drei Teilnehmern falsch ausgefüllt, indem beide Antwortmöglichkeiten ausgewählt wurden. Die Rückmeldung zu dieser Frage zeigt, dass nahezu 40% nicht wissen, dass eine

Ideendatenbank überhaupt existiert. Die Transparenz hinsichtlich des alten Systems ist also nicht gegeben und muss bei einer Neuaufbereitung deutlich besser gestaltet werden.

Frage 6: Wenn die Ideendatenbank bekannt ist, wie zufrieden sind Sie mit dem Aufbau?

Die Frage 6 wurde als weiterführende Frage zur Ideendatenbank gestellt. Der Aufbau der Datenbank wird dabei von 1-7 bewertet, wobei 1 für „sehr unzufrieden“ und 7 für „sehr zufrieden“ steht. Ziel der Frage ist, einen Überblick zu erlangen, wie einfach der Aufbau der Datenbank ist und ob sich die Handhabung für den „Leser“ leicht gestaltet.

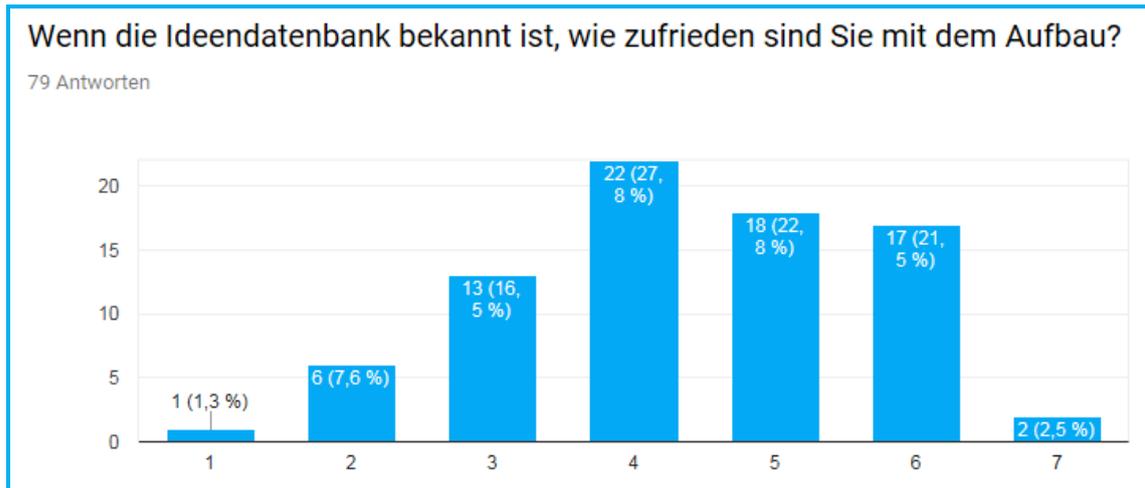


Abbildung 19: Bewertung Ideendatenbank, Quelle: Eigene Darstellung

Das Ergebnis zu Frage 6 zeigt, dass der Aufbau der Ideendatenbank eher positiv gesehen wird. Zusammengefasst ergeben die Punkte 5-7 46,8%, die negativen Punkte 1-3 hingegen ergeben nur 25,4%. Die Auswahlmöglichkeit 4 zeigt die Personengruppe, die dem Aufbau neutral gegenüber steht. Diese Position wurde in der Umfrage von 27,8% bezogen.

Frage 7: Wie einfach ist die Bearbeitung in der Datenbank? (Anlegen einer Idee)

Gleich wie bei Frage 6, wird bei dieser Frage die Ideendatenbank bewertet. Die Frage 7 beschränkt sich auf die aktive Nutzung der Ideendatenbank. Das Ergebnis soll zeigen, wie gut die Handhabung der Ideendatenbank für aktive User ist.

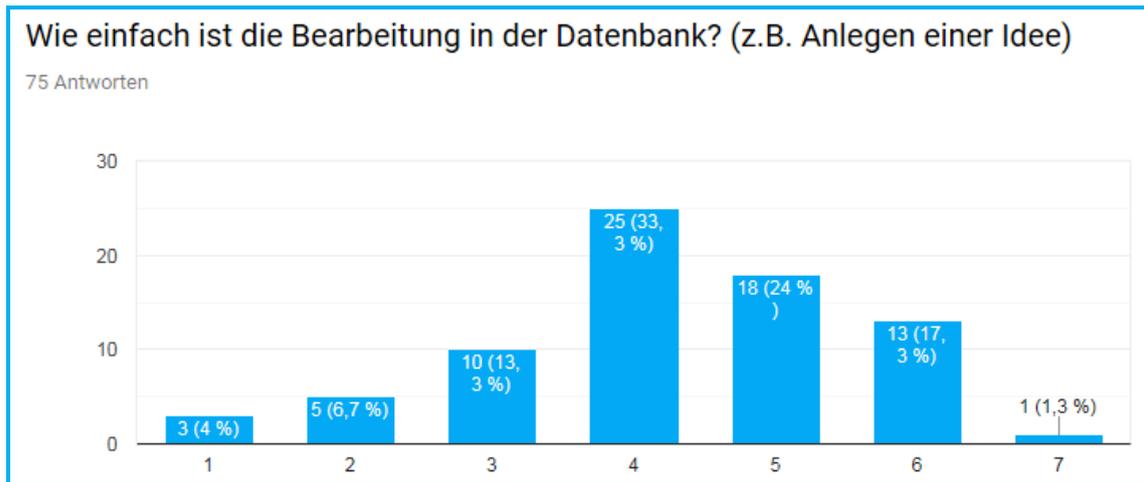


Abbildung 20: Bewertung aktive Ideendatenbanknutzung, Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zur Frage 6 sinkt die positive Seite der Skala auf 42,6 %, und es gibt nur einen Umfrageteilnehmer, der die beste Bewertungsmöglichkeit auswählte. Die neutrale Bewertung von vier, wurde von einem Drittel der Teilnehmer ausgewählt. Gleich wie der positive Anteil sinkt auch der negative Anteil auf 24,0%, allerdings wurde die schlechteste Note von eins, dreimal ausgewählt. Bei der Handhabung zeigt sich eine Veränderung der besten und schlechtesten Bewertung.

Frage 8: Ist Ihnen die CI-Datenbank bekannt?

Die Frage 8 bezieht sich auf die Bekanntheit der CI-Datenbank und hat denselben Hintergrund wie die Frage 5 zur Ideendatenbank. Gleich wie bei Frage 5 stehen zwei Antwortmöglichkeiten zur Auswahl, Ja oder Nein.

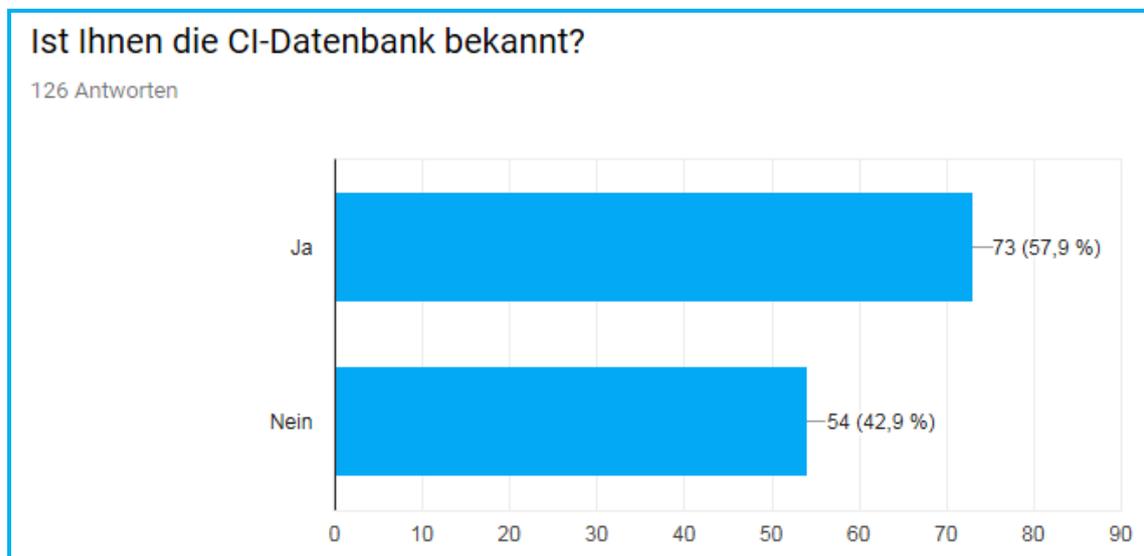


Abbildung 21: Bekanntheit CI-Datenbank, Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zur Ideendatenbank sinkt die Bekanntheit der CI-Datenbank um 6,4% und liegt bei 57,9%. Die negativ zu betrachtende Antwort „Nein“ nimmt zu und steigt auf 42,9%. Die Frage wurde von einer Person nicht korrekt beantwortet, da beide Auswahlmöglichkeiten gewählt wurden. Wie bereits in der Auswertung der Frage 5 ersichtlich, besteht das Problem, dass mehr als 40% nicht wissen, dass die CI-

Datenbank überhaupt existiert. Die Transparenz bzw. die Qualifikation der Mitarbeiter ist bei der zukünftigen Neuausrichtung zu forcieren.

Frage 9: Wenn die CI-Datenbank bekannt ist, wie zufrieden sind Sie mit dem Aufbau?

Wie bei der Befragung zur Ideendatenbank wurden für die CI-Datenbank zwei Bewertungsfragen gestellt. Die Frage 9 soll Aufschluss darüber geben, wie gut der Aufbau und die Nutzung für „passive“ User ist. Die Skala ist 1-7, analog zu weiterführenden Fragen zur Ideendatenbank.

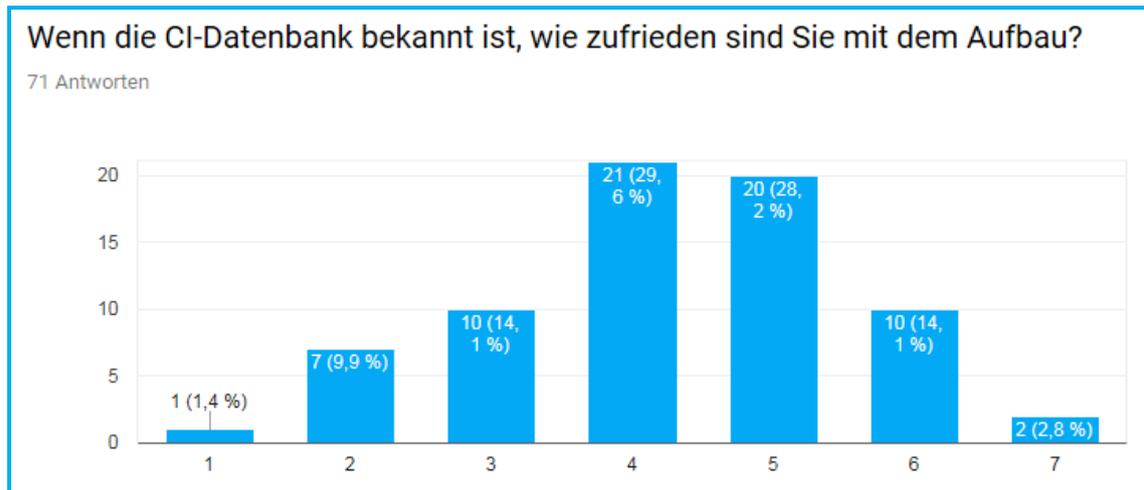


Abbildung 22: Bewertung Aufbau CI-Datenbank, Quelle: Eigene Darstellung

Die CI-Datenbank wird mit 45,1% im Auswahlbereich 5-7 sehr positiv gesehen, wobei die Bewertung mit fünf sehr hoch ausfällt und hier eine Tendenz zur neutralen Bewertung ersichtlich ist. Mit nahezu 30% fällt die neutrale Auswahlmöglichkeit 4 sehr hoch aus. Die negative Seite der Skala beträgt zusammengefasst 25,4%, auch hier zeigt sich eine Tendenz zur neutralen Bewertung.

Frage 10: Wie gestaltet sich die Anlage und das Reporting von CI-Projekten?

Die zweite Bewertungsfrage zur CI-Datenbank bezieht sich auf die Anlage und die monatliche Rückmeldung von Projekten und deren Status. Die Frage soll zeigen, wie schwierig die Handhabung für die betroffenen Teilnehmer der Umfrage ist. Die subjektive Einschätzung soll zeigen, wie zufrieden diese Personen mit dem Handling sind.

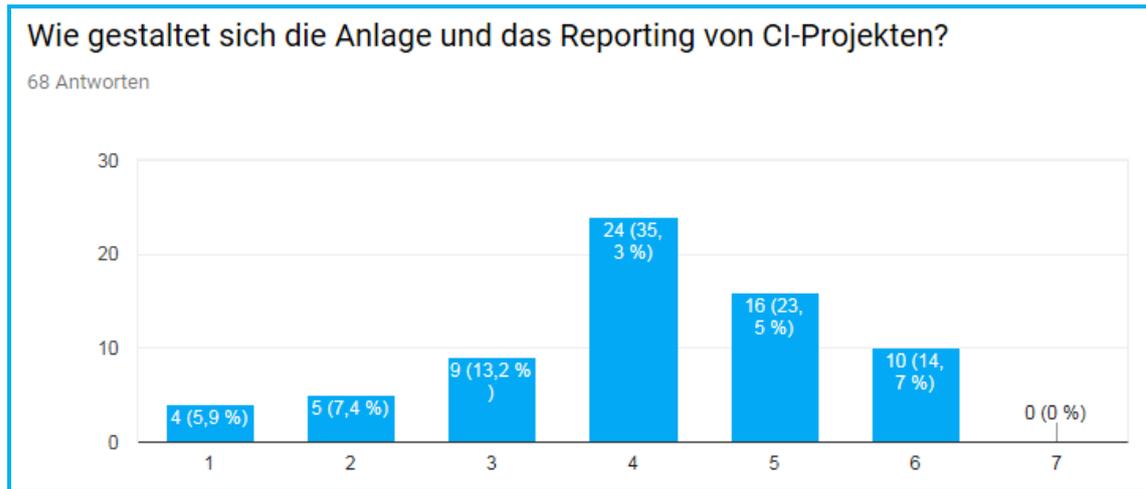


Abbildung 23: Bewertung Handling CI-Datenbank, Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der Frage zeigt, dass der Großteil der Befragten dem Handling neutral gegenübersteht und 35,3% sich für die Bewertung 4 entschieden haben. Die positiven Skala-Punkte 5 und 6 wurden gemeinsam von 38,2% ausgewählt. Bei den positiven Bewertungen ist besonders auffällig, dass kein Teilnehmer die beste Bewertung vergab. Die negativen Punkte 1-3 ergeben zusammen 26,5%. Der Gesamtprozentsatz der negativen Punkte ist ähnlich wie bei den vorangegangenen Fragen, jedoch ist hierbei die schlechteste Bewertung von vier Teilnehmern vergeben worden. Die Tendenz zur neutralen Bewertung durch Punkt 3 fällt deutlich geringer aus.

Frage 11: Ist Ihnen die Prämienberechnung bekannt?

Für die Prämienberechnung wird wiederum die Frage der Bekanntheit gestellt, wozu die Antwortmöglichkeiten Ja oder Nein zur Auswahl standen. Ziel ist es, wie bei der Ideendatenbank und der CI-Datenbank, zu sehen, ob den Mitarbeitern die Prämienberechnung bekannt ist.

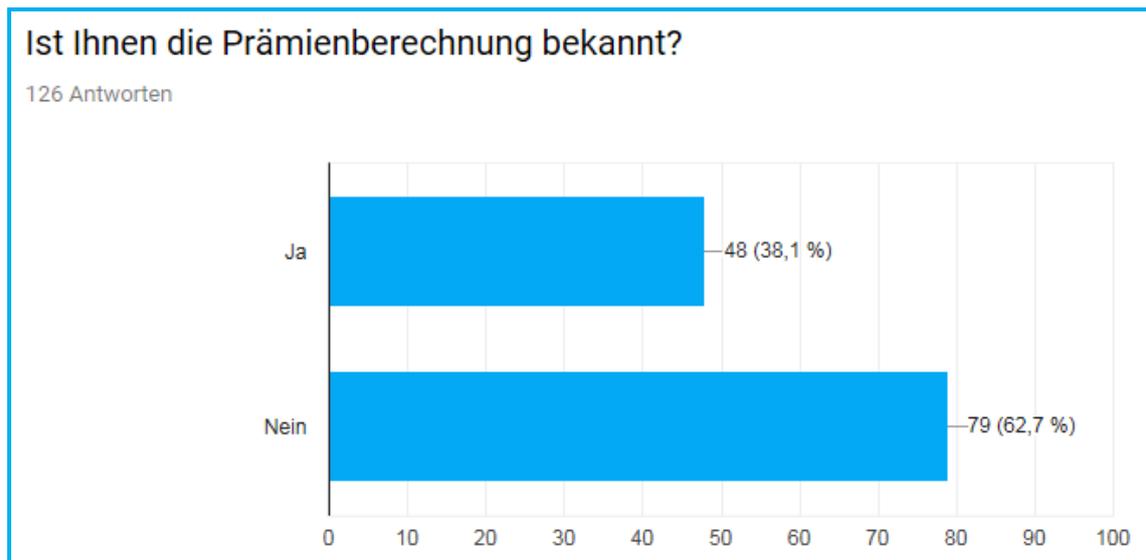


Abbildung 24: Bekanntheit Prämienberechnung, Quelle: Eigene Darstellung

Die Frage 11 zeigt im Vergleich zur der Ideendatenbank und der CI-Datenbank ein deutlich negatives Ergebnis. Die Verteilung der Prämien ist nur 38,1% der Umfrageteilnehmer bekannt. Die Prämien-

Konstellation ist am Standort nicht transparent und 62,7% der Teilnehmer kennen die Prämienregelung nicht. Das Ergebnis zeigt an, dass hier dringend Maßnahmen ergriffen werden müssen. Die extrinsische Motivation der Mitarbeiter soll durch Prämien gefördert werden. Ist den Mitarbeitern die Prämienregelung nicht bekannt, kann deren Motivation durch diesen Anreiz auch nicht hervorgerufen werden.

Frage 12: Wenn Ihnen die Berechnung bekannt ist, wie würden Sie diese bewerten?

Die Bewertungsfrage wird mit der gleichen Bewertungsmöglichkeit gestellt, wie die Bewertungsfragen der Ideen- und CI-Datenbank. Ziel ist es zu erkennen, wie gut die Prämienverteilung subjektiv durch die Teilnehmer eingeschätzt wird.

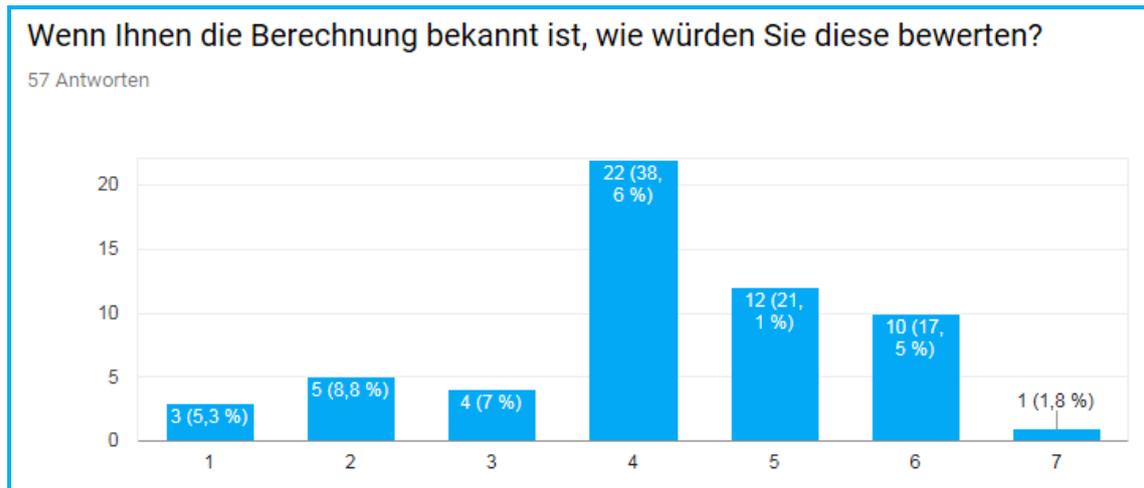


Abbildung 25: Bewertung Prämienberechnung, Quelle: Eigene Darstellung

Die Prämienverteilung wird gut angenommen und die Summe der Punkte 5-7 beträgt 40,4%. Dem gegenüber stehen nur 21,1% auf der negativen Seite von 1-3. Die neutrale Bewertung fällt mit 38,6% sehr hoch aus. Im Allgemeinen zeigt sich hier, dass es die Teilnehmer gut finden, dass es eine Prämie gibt und diese daher auch positiv bewerten. Die Punkte 3 und 5, die eine Tendenz zur neutralen Bewertung zeigen, fallen bei der Frage 12 deutlich niedriger aus, als bei den Datenbanken. Aufgrund der Anonymität der Umfrageteilnehmer können hierzu keine Rückfragen gestellt werden, die besonders im Fall der drei negativen Beurteilungen interessant für die weitere Bearbeitung wären.

Frage 13: Wie bewerten Sie die Schnelligkeit der Rückmeldung zu Verbesserungsideen?

Unabhängig von den Datenbanken und der Prämierung ist die Schnelligkeit des Prozesses ein Erfolgsfaktor für das Vorschlagswesen. Die Frage 13 wird den Teilnehmern gestellt, um ihre subjektive Wahrnehmung zu erfragen.

Die Frage wurde mit deutlicher Mehrheit im neutralen Bereich 4 beurteilt, d.h. 37,3% gaben hierzu keine negative oder positive Stellungnahme ab. Die beiden Bereiche „negative Bewertung 1-3“ und „positive Bewertung 5-6“ ergaben einen nahezu gleichen Wert. Der negative Bereich wurde von 30,2% ausgewählt, der positive von 32,6%. Die Rückmeldung zu Verbesserungsideen ist abhängig vom Bereich und den direkten Vorgesetzten, wobei Rückmeldequalität und Schnelligkeit sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Hierzu müssen Lösungen entwickelt werden, die eine Demotivation der

Systemteilnehmer verhindern. Durch Hürden, wie eine langsame Bearbeitung der Ideen, kommt es zu Demotivation und vorhandene Ideen werden nicht berücksichtigt.

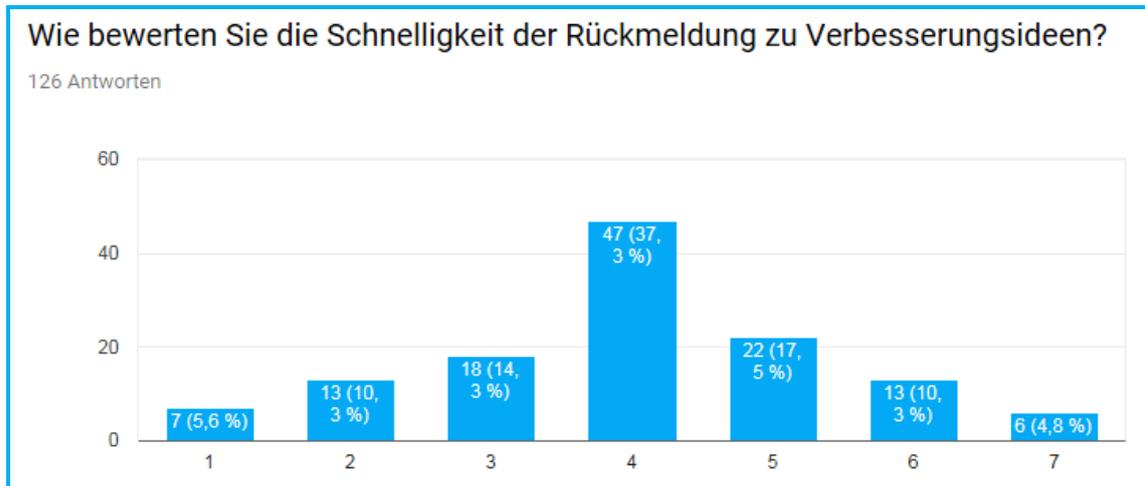


Abbildung 26: Schnelligkeit der Rückmeldung, Quelle: Eigene Darstellung

Frage 14: Wie empfinden Sie die Anerkennung von Verbesserungsideen durch Führungskräfte?

Aufgrund der durch die in der Literatur erlangte Erkenntnis, dass die „Führungskultur im Unternehmen“ der wichtigste Erfolgsfaktor für ein funktionierendes Vorschlagswesen ist, wurde diese Frage gestellt. Durch die Bewertung der Teilnehmer soll ein Überblick erlangt werden, wie gut die Anerkennung für Verbesserungsvorschläge durch Führungskräfte ist. Diese Frage soll dementsprechend zeigen, wie stark das Vorschlagswesen durch die Unternehmensführung unterstützt wird.

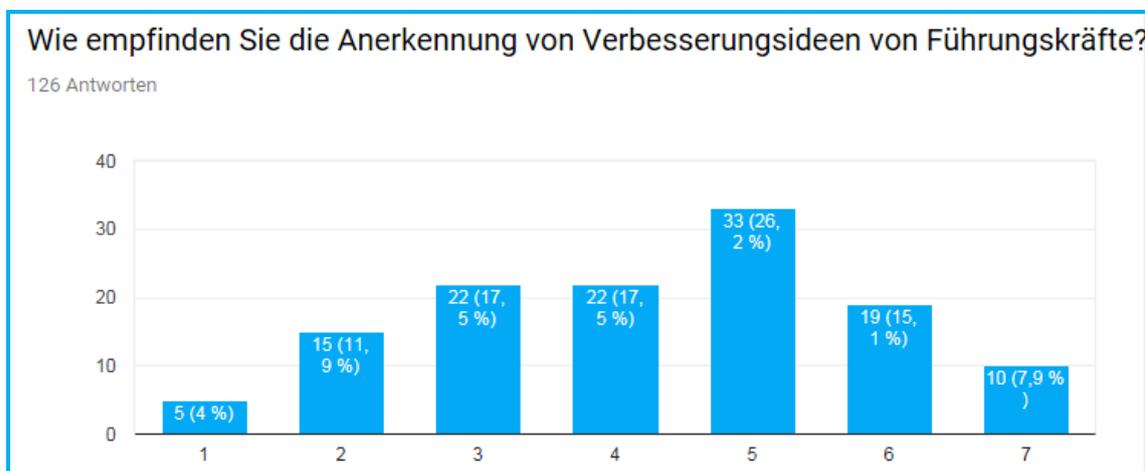


Abbildung 27: Anerkennung durch Führungskräfte, Quelle: Eigene Darstellung

Die Anerkennung bzw. Unterstützung durch die Führungskräfte wird von den Umfrageteilnehmern im Vergleich zu den vorhergehenden Bewertungsfragen sehr positiv bewertet. Die positive Bewertung von 5-7 wird von 49,2% der Teilnehmer ausgewählt. Die Auswahlmöglichkeit 5 fällt erstmalig besser aus als der neutrale Punkt 4, der nur von 17,5% vergeben wurde. Der negative Teil der Skala wurde von 33,4% ausgewählt, wobei mehr als die Hälfte den Punkt 3 vergaben. Die Anerkennung durch Führungskräfte wird von den Teilnehmern subjektiv sehr positiv eingeschätzt. Für die 33,4%, die im negativen Bereich

vergeben wurden, sind Maßnahmen zu erarbeiten, die den Prozess unterstützen und die Demotivation durch mangelnde Anerkennung bereinigen sollen.

Frage 15: Bitte benoten Sie die Prämienvarianten von 1-6. Eins ist dabei die Bestnote. Vergeben Sie, wenn möglich, jede Note nur einmal.

Die in der Theorie erarbeiteten Prämienmöglichkeiten werden bei der Frage 16 für eine Benotung durch die Teilnehmer aufgelistet. Die Beurteilung ist von 1-6 möglich. Ziel ist es zu sehen, wie gut die unterschiedlichen Prämien von den Teilnehmern angenommen werden. Die Noten je Prämie werden als Notendurchschnitt ausgewertet. Dabei wird der Notendurchschnitt gesamt und je Generation ermittelt.

Prämie/Teilnehmer	Gesamt	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geld	1,9	2,4	1,9	1,7	1,7
Sachprämien	3,7	3,4	3,6	4,2	3,4
Freizeit	2,9	3,5	3,3	2,9	2,0
Teamevent	4,1	4,1	4,0	4,4	3,8
Gutscheine	3,2	3,5	2,8	3,1	3,5
Prämienshop	3,8	4,2	4,0	3,7	3,6

Tabelle 5: Prämienbewertung, Quelle: Eigene Darstellung

Gesamt wurde die Prämie in Form von Geld, über die Generationen hinweg, am besten bewertet. Geld als Prämie wird mit einem Notendurchschnitt von 1,9 also mit deutlichem Abstand sehr positiv wahrgenommen. Bei der Generation der Babyboomer wird die Prämie in Form von Geld als einzige Prämie mit einem Notendurchschnitt unter 3 bewertet, die restlichen Prämien werden von den Babyboomern nicht angenommen. Bei der Generation X zeigt sich ein ähnliches Bild, jedoch wird die Prämienvariante der Gutscheine mit einem Notendurchschnitt unter 3 bewertet und weist für diese Generation eine Alternative zu Geld auf. Die Generation Y bewertet nach Geld die Variante Freizeit mit 2,9 und Gutscheine mit 3,1. Die restlichen Prämien werden mit negativen Bewertungen über 3,5 deutlich als Alternative ausgeschlossen. Die Generation Z zeigt großes Interesse an der Prämienalternative „Freizeit“ und bewertet diese nahezu gleich gut wie Geld. Mit einer Bewertung von 2,0 ist die Option der Freizeit sehr ansprechend für die Generation Z. Eine Prämienvariante, die von allen Generationen sehr negativ gesehen wird, sind Teamevents. Diese können basierend auf dem Umfrageergebnis nicht zur Motivation der Mitarbeiter beitragen.

Frage 16: Welche Belohnung für Verbesserungsvorschläge wäre für Sie noch vorstellbar?

Die offene Frage 16 bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, weitere Prämienvarianten vorzuschlagen. Sie soll zeigen, was die Mitarbeiter ansprechen würde.

Vorschläge	Gesamt	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Urlaub	3			1	2
Zeitguthaben	1		1		
Wertschätzung !!	1			1	
Ein gemeinsames Essen außer Haus	1		1		
Gutscheine	1		1		
Firmenanteile in Form von Aktien.	1			1	
Punktesystem	1		1		
Mehr Mitspracherecht bei wichtigen Veränderungen im Bereich.	1		1		
angemessene Anerkennung	1			1	
Erlebnisse	1			1	

Tabelle 6: Vorschläge, Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt wurden 12 Vorschläge eingebracht, wovon vier Personen die Prämienalternative Urlaub bzw. Zeitguthaben vorschlugen. Interessant ist dabei, dass zwei der drei Rückmeldungen in diesem Bereich von der Generation Z gekommen sind. Dies unterstreicht zusätzlich, dass die Option der Freizeit für die junge Generation Z eine wichtige Alternative zum Geld ist. Zusätzlich wurden 8 Vorschläge eingebracht, die jeweils nur einmal genannt worden sind. Die Belohnung durch Wertschätzung ist ein Thema, das bereits im Literaturteil durch die acht Erfolgskriterien des dib erkannt wurde. Die Führungskultur und die Schnelligkeit des Prozesses sind Kernelemente für ein erfolgreiches Verbesserungswesen. Die Anerkennung und Wertschätzung von Verbesserungsvorschlägen muss gegeben sein, um Mitarbeiter dazu zu motivieren, zum Vorschlagswesen beizutragen. Der Vorschlag für ein gemeinsames Essen außer Haus oder Erlebnisse ist eine Prämienalternative, die den Teamgedanken fördert. Da die Prämienvariante „Teamevent“ am schlechtesten bewertet wurde, stellen diese Vorschläge nur eine bedingte Alternative dar. Die Prämie in Form von Essen wird bei Sappi für Teams und deren Sicherheitsleitung angewendet. Ist ein Team ein weiteres Jahr unfallfrei, wird ein gemeinsames Essen organisiert. Die Prämienvariante „Gutscheine“ wurde bereits bei den Auswahlmöglichkeiten unter Frage 15 vorgestellt und stellt dadurch keinen neuen Vorschlag dar. Die Prämie durch Aktien kann bei Sappi Gratkorn nicht realisiert werden, da das Unternehmen als GmbH&Co KG geführt wird. Das Punktesystem ist gleichzusetzen mit der Variante des Prämienshops, wo Mitarbeiter ihre Prämie selbst wählen können. Auch dieser Vorschlag stellt keine neue Alternative dar. Das Mitspracherecht im Bereich ist für Mitarbeiter wichtig, aber keine Prämienalternative, die durch Verbesserungsvorschläge vergeben werden kann. Der Vorschlag „angemessene Anerkennung“ ist sehr unspezifisch. Aufgrund der Anonymität der Teilnehmer kann somit nicht erfragt werden, was die Person unter dieser Alternative versteht.

Durch Frage 16 konnten keine neuen Prämienalternativen abgeleitet werden, die nicht bereits in der Frage 15 zur Auswahl standen.

Frage 17: Was sollte aus Ihrer Sicht außer Kosteneinsparung noch prämiert werden?

Derzeit werden bei Sappi nur CI-Projekte und die damit verbundenen Kosteneinsparungen prämiert. In der Frage 17 werden die Teilnehmer aufgefordert anzugeben, was aus ihrer Sicht noch prämiert werden soll.

Was soll prämiert werden	Gesamt
Ideen zur Steigerung der Arbeitssicherheit	12
Erleichterungen bei der Arbeit, die nicht in Kosten umgerechnet werden kann.	6
Kein Krankenstand	5
Flexibilität	3
Ideen zur Verbesserung des Teamklimas.	2
Lernerfolge bspw. Berufsschule, LAP und Meistermodule	
Besondere Leistungen, Rekorde, Ziele erreicht	
Teamleistung, (Laufzeitwirkungsgrad, Produktionsmenge)	
außergewöhnliches Engagement, außergewöhnliche Ideen	
on!	
(OSCAR goes to)Veranstaltung....1x jährlich!!	
Prämien kann es nur geben, wenn man Einsparungen hat, Leistungen werden am 01. jedes Monats sowieso bezahlt.	
Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber	
Verbesserung des Ansehens der Firma (CSR)	
Richtiges Verhalten in außergewöhnlichen Situationen	
Ideen, die einen Ertrag zur Folge haben (z.B. Verkauf div. Materialien..)	

Tabelle 7: Was soll prämiert werden, Quelle: Eigene Darstellung

Die Umfrage zeigt, dass die Teilnehmer vor allem Ideen, welche die Arbeitssicherheit verbessern, prämiert sehen wollen, was auch zur Strategie des Unternehmens passt und Einfluss auf den derzeit negativen Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit in den Werkskennzahlen haben würde. Aus Sicht der Mitarbeiter sind auch Verbesserungen in Form von Arbeitserleichterung zu prämiieren. Sechs Personen sind der Auffassung, dass Erleichterungen im Arbeitsablauf zu einer Prämie führen sollten. Mehrere Personen sprachen sich auch dafür aus, dass „Kein Krankenstand“ zu prämiieren ist. Dies führt zwar zu einer Verbesserung der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte, ist aber nicht auf Prozesse und Mitarbeiter im Unternehmen anwendbar. Im Unternehmen können präventiv Maßnahmen getroffen werden, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter gesund bleiben, jedoch sind Krankenstände nicht nur auf das betriebliche Umfeld zurückzuführen, weshalb es hierbei zu keiner Prämierung einer Verbesserung kommen kann. Die in Tabelle 7 grau hinterlegten Vorschläge sind für den Prozess des Vorschlagswesens nicht anwendbar, da die Verbesserungen nicht als Idee oder Vorschlag im System erfasst werden können bzw. Verbesserungen im allgemeinen Arbeitsablauf und Umfeld darstellen. Verbesserungen wie „Steigerung des Teamklimas“, sind durch den Bereich oder den Vorgesetzten zu honorieren. Die vier Vorschläge „Oscar für Kategorien der Verbesserung“, „Attraktivität des Arbeitgebers“, „Ansehen der Firma“ und „Ideen, die zu einem Ertrag führen“ können als Idee eingereicht werden und könnten zukünftig eine Prämie erhalten.

Frage 18: Die folgenden acht Faktoren haben Einfluss auf den Prozess des Vorschlagswesens. Reihn Sie diese bitte nach ihrer Wichtigkeit. Vergeben sie dabei die Punkte von 1 bis 8, wobei 1 der wichtigste Faktor ist.

Für die Frage 18 wurden die acht Erfolgsfaktoren der Studie des dib verwendet. Ziel der Frage ist es zu erkennen, wie die Teilnehmer die Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren von 1-8 reihen. Dadurch soll abgeleitet werden, wo der größte Handlungsbedarf im Unternehmen besteht bzw. was als besonders wichtig gesehen wird.

Die Fragestellung wurde nicht klar genug formuliert und die Rückmeldungen wurden nicht wie gewünscht ausgeführt. Die Frage wurde mit Mehrfachnennung von Punkten ausgefüllt und kann daher nicht gewertet

werden. Die Erfolgsfaktoren werden deshalb für die weitere Bearbeitung aus dem Literaturteil entnommen.

Die Umfrageergebnisse werden, wie die Literaturergebnisse und der aktuelle Status, in das Kapitel 3.4 einfließen. Die in der Umfrage identifizierten Probleme sollen durch konkrete Lösungsvorschläge bedacht werden.

3.4 Entwicklungsfelder für die Neugestaltung

Das Ziel der Arbeit ist es, die Mitarbeiter aller Generationen zu erreichen und sie zu motivieren, an der Weiterentwicklung des Unternehmens durch das Einbringen ihrer Vorschläge mitzuwirken. Um diesen Beitrag zu honorieren, ist ein Prämiensystem erforderlich, das einen Anreiz bieten soll und den Beitrag in Form einer Belohnung anerkennt. Für die Motivation der Mitarbeiter ist aber nicht nur die eigentliche Prämie ausschlaggebend, weshalb sich zwei Entwicklungsfelder für die Neugestaltung des derzeitigen Systems ergeben.

Die „allgemeinen Voraussetzungen“ für ein motivierendes System sind durch die acht Erfolgsfaktoren des IIB beschrieben. Diese wurden im Literaturteil erläutert und werden nun für die Neuentwicklung herangezogen. Dafür sind Änderungen am Prozess, dem Umfeld und den unterstützenden Systemen vorzunehmen.

Das zweite Entwicklungsfeld betrifft direkt die Prämienregelung und deren Neuausrichtung. Für die Neugestaltung sind Änderungen notwendig, die sich in drei Kategorien bzw. Fragestellungen unterteilen:

- Was und wie soll zukünftig prämiert werden?
- Wie kann die Prämienverteilung neu gestaltet werden?
- Wie können die unterschiedlichen Generationen angesprochen werden?

In den folgenden Unterkapiteln werden Vorschläge für diese Neugestaltung angeführt. Diese werden abgeleitet aus den Erkenntnissen der Literatur, der Ausgangssituation und der zuvor beschriebenen Umfrage. Die ursprünglich in der Masterarbeit angestrebten Modelle werden jedoch nicht ausgeführt. Statt dessen werden verschiedene Varianten in Teilabschnitten des Systems vorgeschlagen, welche in einem morphologischen Kasten kombiniert werden können. Dieser Zugang und die daraus resultierenden Kombinationsmöglichkeiten werden den Entscheidungsträgern in einem Interview vorgestellt und diskutiert. Daraus soll eine konkrete Handlungsempfehlung für die Neuausrichtung des Prämiensystems abgeleitet werden.

3.4.1 Neugestaltung der allgemeinen Voraussetzungen

Die allgemeinen Voraussetzungen beziehen sich auf zwei elementare Aspekte: das Umfeld des Vorschlagswesens und den Prozess des Vorschlagswesens. Die Möglichkeiten der Neugestaltung für die allgemeinen Voraussetzungen werden unter den Erfolgsfaktoren des deutschen Institutes für Betriebswirtschaft ausgeführt. Dabei wird das Umfeld und der Prozess berücksichtigt.

Führungskultur im Unternehmen

Die Führungskultur ist ein wesentlicher Motivationsfaktor, der sich sowohl im Unternehmensumfeld als auch im Prozess zeigen muss, um die Mitarbeiter zum Beitrag an der Weiterentwicklung zu animieren. Möglichkeiten, dies in Hinsicht auf das Vorschlagswesen weiter zu entwickeln, sind:

- Anerkennung und Unterstützung von Projekten und Verbesserungsideen durch einen Bereichsverantwortlichen für Verbesserungsvorschläge
- Zentralisierung des Vorschlagswesens hinsichtlich Rückmeldung und Führung des Prozesses
- Gemeinsame regelmäßige Rückmeldung und Unterstützung durch Bereichs- und zentrale Verantwortliche

Transparenz

Derzeit ist, entsprechend der oben beschriebenen Umfrage, die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Systeme nicht gegeben. Folgende Verbesserungsmöglichkeiten sind aus der Umfrage und der Ausgangssituation ableitbar:

- Verknüpfung der beiden Systeme Ideendatenbank und CI-Datenbank
- Detaillierte Rückmeldung zur Beurteilung von Ideen
- Kommunikationsplan und Verantwortlichkeiten, Regelung im Prozess offenlegen
- Anlaufstelle für Fragen im System bereitstellen
- Regelmäßige Evaluierung der Systeme einführen
- Offenlegung der aktuellen Prämien

Controlling

Das Controlling bezieht sich derzeit auf die Plausibilitätsprüfung von Einsparungssummen. Die Maßnahmen für das Controlling sind abhängig von der Neuausrichtung der Prämienregelung und was prämiert wird. Die Aufgabe des Controllings ist abhängig von der zukünftigen Gestaltung des Vorschlagswesens. Dabei ist zu definieren, welcher Teil des Controlling durch welche Funktion im Unternehmen durchgeführt wird. Beispielsweise ist die Verbesserung durch die Idee von einem Experten zu überprüfen. Der Neuheitsgrad der Idee bzw. ob diese bereits vorhanden ist, ist vom Prozessverantwortlichen des Vorschlagswesens zu überprüfen.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit von Ideen bzw. Projekten ist davon abhängig, was zukünftig prämiert wird. Werden, abgesehen von CI-Projekten, Prämien für weitere Verbesserungen, die keine Kostenersparnis vorweisen, vergeben, ist die Weiterentwicklung hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit zu überprüfen. Dabei ist zu kontrollieren, ob die Idee einen Einmaleffekt aufweist und ob die agierenden Personen auch nach längerer Zeit die vorgeschlagene Lösung aktiv betreiben.

Schnelligkeit des Prozesses

Praxis

Die Prozessgeschwindigkeit wirkt sich auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Dabei sind unterschiedliche Aspekte zu betrachten, wobei sich der Überbegriff Schnelligkeit auf folgende Punkte bezieht:

- Die Rückmeldung zu Ideen
- Der Bearbeitung von Ideen durch den Verantwortlichen
- Die Bearbeitungsdauer bei der Eingabe und Bearbeitung von Ideen

Um eine Demotivation durch lange Wartezeit zu verhindern, sind Maßnahmen zu treffen, um diese Hürden zu eliminieren. Die Rückmeldung von Ideen kann durch einen KPI gemessen und beispielsweise mit kleiner 10 Tage ab Einreichung definiert werden. Für die Bearbeitung des Verantwortlichen ist es aber schwierig, einen angemessenen Zeitraum zu definieren, da dieser abhängig vom Umfang und der Komplexität des Vorschlages ist. Eine Möglichkeit hierfür sind wiederkehrende Statusupdates für den Einreichenden der Idee und das Team. Die Zufriedenheit zur aktiven und passiven Nutzung wurde in der Umfrage positiv rückgemeldet. Deshalb ist bei einer Neuausrichtung darauf zu achten, dass die Systeme nicht langsamer werden und sich die Nutzung einfach gestaltet.

Qualifikation

Das Vorschlagswesen ist abhängig von der Motivation und der Qualifikation der Mitarbeiter. Sind die Personen im Unternehmen mit der Vorgehensweise und der Handhabung der Systeme nicht vertraut, fehlt es an der nötigen Qualifikation, um ein Vorschlagswesen zu betreiben. Maßnahmen für die Verbesserung der derzeitigen Situation sind:

- Integration des Vorschlagswesens in den On-Boarding Prozess
- Wiederkehrende Schulungen in regelmäßigen Abständen
- „On the Job“-Schulung bei Ideen der Mitarbeiter

Zusammenarbeit und Vernetzung

Für die Realisierung von Lösungen und für die Beurteilung von Vorschlägen sind in nahezu allen Fällen mehrere Bereiche oder Personen notwendig. Daher spielt im Vorschlagswesen die Zusammenarbeit und Vernetzung eine wichtige Rolle. Die Zusammenarbeit ist abhängig von der jeweiligen Idee und den dafür benötigten Ressourcen. Für die Vernetzung im Vorschlagswesen können folgende Punkte die Neuausrichtung unterstützen:

- Beurteilung der Idee durch mehrere Verantwortliche / Experten
- Regelmäßige Treffen der Verantwortlichen und Austausch zu Themen im Vorschlagswesen
- Verantwortlichenliste und Zusammensetzung von Beurteilenden bei Ideen zu Verbesserungen im Bereich X

Offenheit des Ideenmanagements

Die derzeit bestehende Regelung, dass nur Kosteneinsparungen prämiert werden, sind ein Hemmnis im offenen Umgang mit Ideen. Die in der Umfrage aufgezeigten Ideen sollten in die Ideendatenbank

einfließen. Die Offenheit des Ideenmanagements kann durch folgende Regelung erweitert und neu ausgerichtet werden:

- Minimalprämien für Verbesserungen, die keine Kostenersparnis bringen
- Mehrdimensionales Beurteilungsschema für Ideen ohne Kosteneinsparung
- Prämien für Erträge gleichgesetzt mit Einsparungen

Die allgemeinen Voraussetzungen dienen der Motivation bzw. dem Verhindern von Demotivation. Prämien durch Geld und andere Anreize können die Motivation der Mitarbeiter nur bedingt hervorrufen. Hingegen wird Begeisterung und Engagement durch eine gute Gestaltung und Unterstützung des Vorschlagswesens hervorgerufen.

3.4.2 Prämienrelevante Verbesserungen

Das derzeitige System sieht Prämien nur für CI-Projekte vor, die zu einer Kosteneinsparung führen. Für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Standortes sind aber auch Verbesserungen ohne Kostenrelevanz entscheidend. Die Werkskennzahlen zeigen die Kernelemente des Standortes Gratkorn. Für Weiterentwicklungen und das Erreichen der Ziele spielen aber auch Ideen, die keine Kostenrelevanz haben, eine wesentliche Rolle. Beispielsweise kann eine Idee zur Reduktion von Umweltaufrufen zu einem deutlich besseren Wert in dieser Kategorie führen. Die Idee wird aber aktuell nicht durch eine Prämie honoriert. Für die Weiterentwicklung des Standortes und für das Vorschlagswesen sind aber eben auch Verbesserungsideen, die das Erreichen der Werkskennzahlen erleichtern, wichtig und sollten deshalb prämiert werden. Die in der Umfrage aufgezeigten Kategorien tragen zur Erreichung der Werkskennzahlen und zur Weiterentwicklung weiterer Kennzahlen bei. Auch diese sollten prämiert werden. Die in der Tabelle 8 aufgelisteten Punkte sind Ergänzungen, die sich aus der Umfrage und der Ausgangssituation ergeben. Die Liste hat jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann durch weitere Bereiche, in denen Ideen zur Weiterentwicklung entstehen, ergänzt werden.

Was soll prämiert werden
Ideen zur Steigerung der Arbeitssicherheit
Erleichterungen bei der Arbeit, die nicht in Kosten umgerechnet werden kann.
Best Team/Best Innovation/Best Cost savings/Best health/Best idea/Best quick win/Best Newcomer.....and so on! (OSCAR goes to)Veranstaltung....1x jährlich!!
Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber
Verbesserung des Ansehens der Firma (CSR)
Ideen, die einen Ertrag zur Folge haben (z.B. Verkauf div. Materialien..)
Verbesserung Produktionskennzahlen (Werkskennzahlen)
Verbesserung Kundenzufriedenheit (Werkskennzahlen)
Verbesserung Unfallgeschehen (Werkskennzahlen)
Verbesserung Umweltsituation(Werkskennzahlen)

Tabelle 8: Prämienrelevante Verbesserungen, Quelle: Eigene Darstellung

3.4.3 Neuausrichtung der Prämienverteilung

Für die Vergabe von Prämien für Ideen, die zu keiner Kosteneinsparung führen, muss das Geld aus einer anderen Quelle als bisher üblich kommen. Dafür sind Änderungen im derzeitigen Vergabeschlüssel notwendig, oder das Geld wird zusätzlich zur Verfügung gestellt. Für die Änderungen stehen mehrere Varianten zur Verfügung. Die angeführten Optionen geben einen kurzen Überblick zu den Möglichkeiten.

Variante 1

Die derzeitige Regelung sieht eine Vergabe von Gutscheinen für alle Mitarbeiter vor. Von der Gesamtprämie fließen 20% in einen Topf, bis eine bestimmte Summe erreicht wird. Der Topf könnte für Ideen, die keine Kosteneinsparung vorweisen, verwendet werden. Die Ideen werden nach einem bestimmten Schema beurteilt. Das Verbesserungspotential wird durch einen Kriterienkatalog ermittelt. Die Mitarbeiter erhalten abhängig von der Bewertung eine Prämie zwischen Euro 0-150.

Variante 2

Die Prämien für das Kern- und Umsetzungsteam werden um 10% reduziert. Der Topf bleibt bestehen und alle Mitarbeiter erhalten einen Anteil aus diesem Topf. Die Prämien für Projekte mit einer Kosteneinsparung werden weiterhin basierend auf der Einsparung vergeben. Die Neuregelung würde folgenden Schlüssel vorsehen:

- 40% Kernteam
- 20% Umsetzungsteam
- 20% Topf für Gutscheine
- 20% Topf für Verbesserungsideen ohne Kosteneinsparung

Die Berechnung der Gesamtprämie bleibt dabei gleich und die Gesamtsumme wird nicht verändert. Die Mitglieder des Kern- und Umsetzungsteams erhalten jedoch eine geringere Prämie. Diese Variante kann zu Widerständen und Demotivation bei Mitarbeitern in Kernteams führen.

Variante 3

Der Prämienschlüssel wird gleich gestaltet wie bei Variante 2, jedoch wird die Gesamtsumme der Prämie erhöht und die Mitglieder des Kern- und Umsetzungsteams erhalten gleich viel Geld wie in der Prämienregelung ohne den „Topf für Verbesserungsideen“ ohne Kosteneinsparung.

Variante 4

Die Prämienregelung für CI-Projekte bleibt bestehen, und es wird ein zusätzliches Budget für Verbesserungsvorschläge ohne Kosteneinsparung zur Verfügung gestellt. Diese Variante ist mit zusätzlichen Kosten für Prämien verbunden und wird zu Widerständen der Geschäftsleitung bzw. dem Head Office in Brüssel führen.

Vergaberegung für die Prämienverteilung

Für alle Varianten der Neugestaltung ist eine angepasste Vergaberegung notwendig. Dabei sind unterschiedliche Ansätze vorstellbar:

- Standardprämie für alle Vorschläge (z.B. Euro 50,- für jeden Vorschlag, der prämierbar ist)
- Punktebewertung durch den Prozessverantwortlichen. Vergabe der Prämie in einer Abstufung von 8 Stufen z.B. von Euro 0-150 (siehe Tabelle 2)
- Punktebewertung durch Gremium von X Personen. Ermittlung des Durchschnittes und Vergabe der Prämie in einer Abstufung wie bei Punkt 2.

Die ausgeführten Varianten sind Vorschläge, die sowohl in ihrer generellen Struktur als auch bei den Prozentsätzen beliebig veränderbar sind. Für einen konkreten Vorschlag werden die Varianten in den Interviews diskutiert.

3.4.4 Anreiz der Prämien für alle Mitarbeiter

Durch die unterschiedlichen Generationen konnte in der Umfrage ein allgemeiner Einblick erlangt werden, wie diese die Prämienvarianten wahrnehmen. Laut den Umfrageteilnehmern ist Geld die attraktivste Prämie, gefolgt von Freizeit. Eine weitere Alternative, die positiv erwähnt wurde, sind Gutscheine. Die Umfrage zeigt, dass die jungen Mitarbeiter der Generation Z interessiert daran sind, Freizeit anstelle von Geld als Prämie zu beziehen. In der Gruppe der Generation X wurden die Gutscheine positiv bewertet. Betrachtet man nicht nur die Unterschiede zwischen den Generationen, sondern auch zwischen den einzelnen Mitarbeitern, so sind die Einstellungen zu den Prämien divergierend. Bei einer Unternehmens- bzw. Standortgröße von 1.260 Mitarbeitern ist es nicht möglich, alle Mitarbeiter mit einer Prämie anzusprechen. Eine Lösung hierfür wäre, die bereits eingangs diskutierte Wahlmöglichkeit für Mitarbeiter. Die Berechnung der Prämie erfolgt nach wie vor in Form von Geld, jedoch kann dieses durch andere Prämien ersetzt werden. Der Geldwert kann also beispielsweise gegen Freizeit oder Gutscheine eingetauscht werden. Eine weitere Möglichkeit wäre ein externer Prämienshop, der zusätzlich zur Freizeit und Gutscheinen weitere Auswahlmöglichkeiten für die Mitarbeiter bietet. Dieser kann an das Intranet der Firma angebunden werden, und die Mitarbeiter können sich Prämien aussuchen. Die Wahlmöglichkeit bietet zusätzlich zu den Prämienvarianten den Vorteil, dass Mitarbeiter in die Entscheidung eingebunden werden. Dies führt zusätzlich zu einem motivierenden Faktor. Des Weiteren sind Entscheidungen von einem bestimmten Zeitpunkt abhängig. Ein Mitarbeiter, der sich beispielsweise vor zwei Jahren für Geld entschieden hätte, weil er es für eine Anschaffung benötigte, könnte sich heute für Freizeit entscheiden, weil er mehr Zeit mit der Familie verbringen möchte. Die Wahlmöglichkeit beschränkt sich im Gegensatz zu einer Prämie nicht auf eine Generation oder einen Mitarbeiter, sie führt vielmehr dazu, dass auch zukünftige Generationen mit diesem System bedient werden können. Die Generation Alpha folgt auf die Generation Z und wird die nächste Generation sein, die sich in diversen Merkmalen von den anderen Generationen unterscheiden wird. Die Generation „Archetypen“ aus dem Literaturkapitel 2.2.8 zeigen, dass diese Generation eine Propheten-Generation sein wird. Diese Generation wächst in ähnlichen Umständen auf wie die Baby Boomers. Diese Generationen werden ähnliche Verhaltensmuster aufweisen und unterscheiden sich stark von der Generation Z, die derzeit im Fokus steht, und Alternativen wie Freizeit sehr attraktiv findet.

3.5 Experteninterviews

Für die Aufbereitung der Handlungsempfehlung wurden die Entscheidungsträger des Standortes Gratkorn interviewt. In der Abbildung 28 werden die Entscheidungsträger in Form eines Organigramms angeführt. Dabei wurden die Umfrageergebnisse und die Entwicklungsfelder diskutiert. Der Interviewleitfaden und die Interviewprotokolle befinden sich in Anhang 3. Die Interviews wurden mit dem Werksdirektor, dem Managementteam und den freigestellten Betriebsräten geführt. Die 12 Interviews werden in diesem Kapitel in komprimierter Form wiedergegeben.

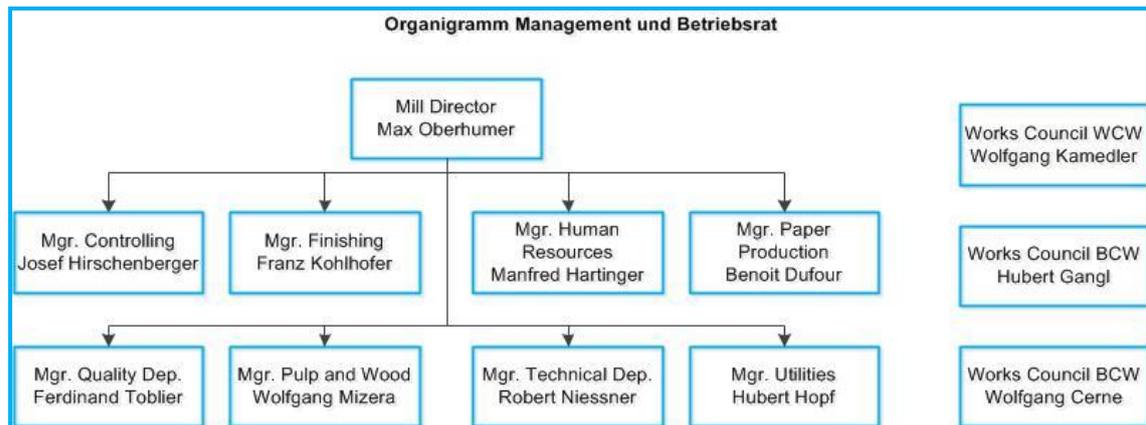


Abbildung 28: Organigramm Standort Gratkorn, Quelle: Eigene Darstellung

3.5.1 Interview mit Max Oberhumer

Herr Oberhumer ist der Werksdirektor von Sappi Gratkorn und berichtet an Steffen Wurdinger, dem VP Manufacturing. Herrn Oberhumer sind alle Bereiche der Sappi Austria Produktions GmbH&Co KG unterstellt. Herr Oberhumer war der Meinung, dass die Systeme Ideen- und CI-Datenbank am Standort wesentlich besser bekannt sind und abgesehen von den Bereichen IT und F&E nahezu von allen genutzt werden. Die Systeme wurden bereits vor mehr als 10 Jahren implementiert und bekommen daher nicht mehr die gleiche Aufmerksamkeit wie in der Zeit der Implementierung. Junge Mitarbeiter, die weniger als 10 Jahre am Standort beschäftigt sind, wissen daher nicht über die Systeme Bescheid. Herr Oberhumer sieht die Führungskräfte des Standortes dazu verpflichtet, dies zu ändern. Die Kultur der ständigen Verbesserung und die damit verbundene Nutzung der Systeme muss durch die Führungspersonen vorgelebt werden. Die Systeme sind aus seiner Sicht also nur zu wenig genutzt und die „Spin-Off Effekte“ durch Ideen anderer Standorte kommen daher nicht zum Tragen. Herr Oberhumer ist schockiert darüber, dass die Prämienverteilung nicht besser bekannt ist, vor allem da alle Mitarbeiter am Standort Prämien in Form von Gutscheinen erhalten. Durch diese Erkenntnis sind aus seiner Sicht der Allgemeintopf und die derzeitige Regelung in Frage zu stellen. Zukünftig soll die Verteilung der Gutscheine dazu dienen, die Prämienregelung besser publik zu machen. Für Herrn Oberhumer ist die Prämie in Form von Freizeit ein schwieriges Thema, das seiner Ansicht nach nicht realisierbar ist. Die Gründe dafür sind die Personalsituation am Standort und die Tatsache, dass durch die Verbesserungen Geld eingespart wird, jedoch keine Zeit. Daher kann den Mitarbeitern kein Anteil an der Zeit gegeben werden. Die Prämierung von Ideen, die keine Kosteneinsparung bringen, ist durchaus vorstellbar. Mitarbeiter, die besonderes Engagement zeigen, sollen durch Wertschätzung und die Teilnahme an einer Verlosung für Ideen ohne

Kosteneinsparung teilnehmen. Eine Prämie für alle Verbesserungen ist aus seiner Sicht nicht tragbar, da zum einen die Verbesserungen schwer quantifizierbar sind und der die ständige Verbesserung des eigenen Arbeitsplatzes Teil der Unternehmenskultur ist. Für die Preise der Verlosung könnte ein Teil des Allgemeintopfes herangezogen werden. Dieser könnte zukünftig erhöht werden, um dies zu realisieren. Als allgemeine Voraussetzung dafür ist es Herrn Oberhumer besonders wichtig, dass kein Mehraufwand entsteht. Eine zusätzliche „Bürokratisierung“ der Abläufe muss verhindert werden. Für die Qualifikation der Mitarbeiter ist eine Einführung der „Verbesserungskultur“ anzustreben. Die Systeme sind dabei aber nicht zu thematisieren und sollten „On the Job“ vermittelt werden. Die Offenheit des Ideenmanagements ist aus seiner Sicht sehr wichtig, um wie bereits erwähnten „Spin-Off Effekte“ zu nutzen.

3.5.2 Interview mit Josef Hirschenberger

Herr Hirschenberger ist der Leiter des Bereiches Controlling am Standort Gratkorn. Er ist einer der acht Bereichsleiter der Sappi Austria Produktions GmbH&Co KG. Gemeinsam mit seinen Bereichsleiterkollegen bildet er das „Mill Management Team Gratkorn“. Seine Einschätzung der derzeitigen Bekanntheit der Datenbanken fiel mit 25% sehr negativ aus und lag deutlich unter den bisherigen Umfrageergebnissen. Durch die Plausibilitätsprüfung der CI-Projekte im Controlling sieht Herr Hirschenberger die Teilnehmerlisten der Projekte. Da er der Auffassung ist, dass rund 30% der Mitarbeiter zu Projekten beitragen, leitet er die o.a. Bekanntheit der Systeme ab. Er ist der Auffassung, dass ein Relaunch notwendig ist und dem Verbesserungswesen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Die Bekanntheit der Prämienverteilung wurde von Herrn Hirschenberger richtig eingeschätzt. Der Grund dafür liegt laut seiner Aussage darin, dass Mitarbeiter nur Interesse an der Verteilung zeigen, wenn sie Teil eines CI-Projektes sind und eine Prämie erhalten. Auch er ist der Meinung, dass die Personalsituation eine Prämie in Form von Freizeit nicht zulässt. Herr Hirschenberger kann sich jedoch vorstellen, zukünftig eine Veranstaltung einzuführen, in der das Vorschlagswesen und die beitragenden Personen Aufmerksamkeit und Anerkennung erhalten. Da Sicherheit ein wesentlicher Bestandteil der Firmenkultur ist, kann er sich eine Prämierung von Ideen zu diesem Thema vorstellen. Aus seiner Sicht sollte dabei der Fokus eher auf Prozess- und Verhaltensthematiken liegen und nicht auf technischen Lösungen. Die Prämierung von Ideen, wie beispielsweise den Verkauf von Materialien, sieht er kritisch, da dabei die Dienstobliegenheit des Ideenbringers in Frage zu stellen ist. Die Verantwortlichkeit und Führungsverantwortung liegen für ihn im Bereich und beim direkten Vorgesetzten. Aus seiner Sicht ist die Transparenz gegeben, allerdings müssen die Mitarbeiter durch regelmäßige Informationen auf die Regelungen und Systeme aufmerksam gemacht werden. Für Ideen ohne Kosteneinsparung sollte die Überprüfung der Idee im Bereich statt finden. Die Kontrolle der Nachhaltigkeit kann aus seiner Sicht nicht durchgeführt werden, da es hierfür an Ressourcen fehlt. Für ihn wäre es wichtig, dass neue Mitarbeiter eine Einführung in die CI-Kultur von Sappi am Beginn ihrer Karriere beim Unternehmen erhalten. Dabei sollen die wesentlichen Themen in einer kurzen Schulung weitergegeben werden. Eine zusätzliche Plattform für den Austausch unter den Bereichen stellt er in Frage, die Informationen sollten flächendeckend verteilt werden. Die Offenheit des Ideenmanagements sollte erweitert werden und um Ideen zur Steigerung der Arbeitssicherheit und der Anlagensicherheit ergänzt werden. Herr Hirschenberger kann sich vorstellen, dass diese Ideen durch ein Bewertungsschema unterschiedlich hohe Prämien erhalten. Dabei könnte die Beurteilung, wie in der Tabelle 2 dargestellt, durchgeführt

werden. Hinsichtlich der Prämienverteilung hat Herr Hirschenberger einen neuen Vorschlag: er würde ein Punktesystem einführen, aus dem einmal im Jahr Prämien verteilt werden. Dabei erhalten alle Mitarbeiter eine fixe Punktezahl. Für besonderes Engagement werden zusätzliche Punkte erworben. Mitarbeiter, die sich in unterschiedlichen Bereichen engagieren (z.B. Verbesserungsvorschläge einbringen, Mitglieder im Gesundheitsteam, Sicherheitsvertrauenspersonen, usw.) erhalten dafür Punkte. Die Prämiensumme, die in einem Jahr erwirkt wird, wird durch die gesamten Punkte dividiert und jeder Mitarbeiter erhält einen Punkte-aliquoten Anteil.

3.5.3 Interview mit Franz Kohlhofer

Herr Kohlhofer leitet den Bereich Finishing, der für die Endfertigung, Verpackung und den Versand zuständig ist. Der Finishing-Bereich ist mit mehr als 350 Mitarbeitern der größte Produktionsbereich am Standort Gratkorn. Herr Kohlhofer schätzte die aktuelle Bekanntheit der Systeme sehr gut ein. Er ist der Auffassung, dass die Systeme nicht verwendet werden, da viele Personen die Umsetzung der Ideen forcieren, aber ein Problem mit der strukturierten Erfassung im System haben. Des Weiteren ist die CI-Datenbank nur jenen bekannt, die für die Administration verantwortlich sind. Die Bekanntheit der Prämienberechnung ist seiner Meinung nach so gering, weil sie nur unter jenen Personen bekannt ist, die regelmäßig an Projekten mitarbeiten. Sie sollte aber jedem Mitarbeiter am Standort bekannt sein, da der Allgemeintopf in bestimmten Abständen an die Belegschaft ausgeschüttet wird. Für Herrn Kohlhofer sind mehrere Prämienalternativen vorstellbar, auch die Prämie in Form von Freizeit wäre für ihn denkbar. Herr Kohlhofer ist der Meinung, dass Prämien, die nicht in Geld bewertbar sind, einen höheren Erinnerungswert hätten. Als Beispiel erwähnte er „Goodies“, wie zum Beispiel einen Parkplatz am Firmengelände für die „Idee des Monats“. Es sollten Prämien eingeführt werden, die einen Mitarbeiter mit Stolz erfüllen und ihm länger in Erinnerung bleiben. Die Teams und Mitarbeiter, die Verbesserungen aktiv betreiben und sich engagieren, sollten mehr im Rampenlicht stehen. Die derzeitige Vorgehensweise, dass die Prämie mit dem nächsten Gehalt überwiesen wird, zelebriert den Erfolg nicht und die restliche Belegschaft wird dadurch nicht inspiriert. Die Bewertung von Ideen ohne Kosteneinsparung ist aus seiner Sicht aber sehr schwer realisierbar. Trotzdem ist er der Auffassung, dass auch diese Ideen anerkannt und honoriert werden sollen. Die acht Erfolgsfaktoren des dib sind für Herrn Kohlhofer klar und unabdingbar, um ein funktionierendes Vorschlagswesen zu betreiben. Handlungsbedarf sieht er vor allem bei der Qualifikation. Für ihn ist essentiell, dass beim „On Boarding“ und durch „On the Job“-Trainings die Mitarbeiter hinsichtlich des Verbesserungswesens geschult werden sollen. Für die Neuausrichtung der Prämien kann aus seiner Sicht der derzeitige Prämien Schlüssel beliebig geändert werden, dies gilt aber nicht für alle Prämien. Herr Kohlhofer ist auch der Auffassung, dass die allgemeinen Regelungen bei einer Neugestaltung überarbeitet werden müssen und ein wesentlicher Bestandteil die Regelung der Dienstobliegenheit ist. Die grundsätzliche Motivation zu Verbesserungen beizutragen, sieht er nicht in der Prämienverteilung, sondern sie muss durch die Kultur des Unternehmens entstehen. Für die Neuausrichtung ist es Herrn Kohlhofer wichtig, dass „Silodenken“ durch Einzelprämien nicht gefördert wird und die Zusammenarbeit und Vernetzung im Vordergrund stehen.

3.5.4 Interview mit Manfred Hartinger

Herr Hartinger ist der Bereichsleiter Human Resources. Er ist für sämtliche Personalbelange wie beispielsweise Recruiting und Personalentwicklung verantwortlich. Herr Hartinger schätzte die derzeitige Situation hinsichtlich der Bekanntheit der Systeme sehr gut ein. Seiner Meinung nach liegt derzeit kein Mehrwert vor, wenn die Systeme genutzt werden, da sie rein der Dokumentation dienen. Das Lernen von anderen ist viel wichtiger. Daher steht aus seiner Sicht die direkte Kommunikation im Vordergrund. Dass 62% der Mitarbeiter die Prämienberechnung nicht kennen, ist für ihn erschreckend und ein Zeichen dafür, dass die Idee des Allgemeintopfes nicht ihren Zweck erfüllt. Für Herrn Hartinger ist Geld ein „Hygienefaktor“ und Prämienalternativen wie Freizeit wären daher zu bevorzugen. Er ist auch der Auffassung, dass die Verbesserungen und die damit verbundene Anerkennung mehr an den Gesamterfolg gekoppelt werden muss. Die Prämierung von Ideen ohne Kosteneinsparung ist für ihn nicht denkbar. Eine Weiterentwicklung findet nicht mittels Prämien statt und widerspricht dem Grundgedanken einer Kultur der ständigen Weiterentwicklung. Zusätzlich wäre diese Vorgehensweise mit Mehraufwand in der Administration verbunden, was auf keinen Fall passieren sollte. Dank einer guten Führungskultur und der Anerkennung von Ideen des Teams ist aus seiner Sicht eine Prämie nicht notwendig. Die Transparenz der Regelungen und Systeme obliegt nach Herrn Hartinger dem direkten Vorgesetzten. Dies beinhaltet auch die Schulung neuer Mitarbeiter. Die Offenheit des Ideenmanagements beinhaltet für Herrn Hartinger die Fehlerkultur des Unternehmens. Es muss den Teams Freiraum gegeben werden, Dinge auszuprobieren und ggf. auch zu scheitern. Herr Hartinger sieht die Weiterentwicklung und Verbesserung als Teil der täglichen Arbeit, sodass Verbesserungen mit dem Gehalt bzw. Lohn abgegolten werden. Herr Hartinger ist der Auffassung, dass die Motivation der Mitarbeiter nicht durch Prämien gefördert wird und Sappi Gratkorn die Prämien abschaffen sollte.

3.5.5 Interview mit Benoit Dufour

Herr Dufour ist der Bereichsleiter der Papierproduktion in Gratkorn. Er ist für zwei Produktionslinien verantwortlich, die beim Rollenzwischenlager enden. Er war der Meinung, dass die Systeme in Gratkorn gut bekannt sind und schätzte die Situation besser ein, als in der Umfrage dargestellt. Das Ergebnis resultiert seiner Meinung nach aus zwei Punkten: zum einen nutzten nur die Administratoren der Projekte die Systeme, zum anderen werden die System oft gar nicht genutzt, da die Idee mit dem direkten Vorgesetzten kommuniziert wird. Die Prämienverteilung ist aus seiner Sicht nur im Management bekannt und wird nicht im Detail kommuniziert. Er ist der Auffassung, dass dies geändert werden muss und die Regelungen am Standort besser publiziert werden sollen. Herr Dufour sieht keine Möglichkeit, seinen Mitarbeitern eine Prämie in Form von Freizeit anzubieten. Die Personalsituation in der Produktion gestaltet die Personalplanung bereits jetzt sehr schwierig, und ein zusätzliches Kontingent an Zeitguthaben würde die Situation noch verschlimmern. Gutscheine sind aus seiner Sicht keine Alternative zu Geld, da sie die Mitarbeiter einschränken und die Wahlmöglichkeiten für den Einsatz der Prämie minimieren. Teamevents wären zwar zu begrüßen, jedoch können diese nie mit allen Teilnehmern stattfinden, da der Schichtbetrieb diese nicht zulässt. Arbeitssicherheit ist für Herrn Dufour ein Kulturthema, das nicht zusätzlich prämiert werden sollte. Er ist allerdings der Auffassung, dass das Engagement der Mitarbeiter prämiert werden soll und die Anerkennung öffentlich stattfinden sollte, um

weitere Mitarbeiter zu motivieren. Die Thematik der Verbesserungskultur muss Top-Down getrieben und aus Sicht von Herrn Dufour von allen Führungskräften getragen werden. Die Transparenz zum Vorschlagswesen und die damit verbundenen Regelungen müssen überarbeitet werden. Die Kontrolle der Nachhaltigkeit ist für ihn ein Thema, das zu wenig Aufmerksamkeit erhält. Die Projekte und deren Verbesserungen sollten in bestimmten Abständen überprüft werden. In vielen Fällen gestaltet sich diese Kontrolle jedoch als sehr schwierig. Ebenso ist die zeitnahe Rückmeldung für Herrn Dufour ein wesentliches Thema. Die Motivation der Mitarbeiter geht verloren, wenn die Rückmeldung nicht zeitnahe passiert. Die Qualifikation der Mitarbeiter zum Thema Verbesserungskultur und Vorschlagswesen sollte durch Schulungen mittels zentraler Figuren, wie beispielsweise den CI-Experten, für alle neuen Mitarbeiter am Standort gehoben werden. Die Offenheit des Ideenmanagements sieht Herr Dufour als Teil der Führungskultur. Die direkte Kommunikation von Vorschlägen bedingt, dass alle Führungskräfte diese Offenheit leben. Die Prämienverteilung sollte dahingehend geändert werden, dass der Allgemeintopf erhöht wird und besonders gute Ideen in einer Veranstaltung honoriert werden. Verbesserungen und die damit verbundenen Erfolge sollten laut Herrn Dufour zelebriert werden und dadurch Anerkennung und Aufmerksamkeit finden. Die Prämie in Form von Geld steht dabei nicht im Vordergrund.

3.5.6 Interview mit Ferdinand Toblier

Herr Toblier ist für den Bereich Prozess und Qualitätsmanagement am Standort Gratkorn verantwortlich. Der Bereich überprüft und stellt die Qualität der Produktion sicher. Dafür werden Kontrollen in unterschiedlichen Teilschritten der Fertigstellung durchgeführt. Die Bekanntheit der Systeme schätzt Herr Toblier mit 30-40% deutlich schlechter ein, als in der Umfrage dargestellt. Die schlechte Einschätzung führt er auf die Diskussionen mit seinen Kollegen der anderen Werke zurück. Im regelmäßigen Austausch bei der Plattform der Prozess- und Qualitätsmanagement Abteilung wurden die Datenbanken und ihre Nutzung diskutiert. Die CI-Datenbank ist aus seiner Sicht präziser, da die Verteilung der Prämien auf der Rückmeldung in der Datenbank basiert. Herr Toblier ist der Meinung, dass die Datenbank im direkten Gespräch mit den Mitarbeitern mehr an Bedeutung erlangen sollte und dadurch wieder vermehrt genutzt wird. Das schlechte Ergebnis hinsichtlich der Bekanntheit der Prämienverteilung ist für Herrn Toblier überraschend. Die Prämienverteilung sollte durch die Verteilung der Gutscheine aus dem Allgemeintopf mehr als zwei Drittel der Belegschaft bekannt sein. Aus seiner Sicht ist es sehr interessant, dass bei der Vergabe der Gutscheine nicht hinterfragt wird, wofür man diesen Gutschein erhält. In der Vergangenheit konnte Herr Toblier beobachten, dass es vielen Mitarbeitern, die Teil des Umsetzungsteams sind, nicht klar ist, wofür sie Geld erhalten. Hier ist die Kommunikation der Führungskraft gefragt. Die Vergabe einer Prämie in Form von Geld stellt aus Sicht von Herrn Toblier keine Verbindung zur erreichten Verbesserung dar. Die Prämie sollte einen Bezug zum Unternehmen haben. Firmen, wie beispielsweise Magna, machen dies durch Events, die in Verbindung zum Produkt stehen. Sappi sollte diese Vorgehensweise auch in Betracht ziehen und Prämien, wie Zeitschriftenabonnements oder Buchgutscheine, vergeben. Eine Prämierung von Ideen ohne Kosteneinsparung ist für Herrn Toblier schwer vorstellbar, jedoch sollten Arbeitererleichterungen und präventive Kostenvermeidung prämiert werden. Eine Extraprämie, wie die obengenannten Beispiele, sollten direkt durch den Bereich bei der Implementierung der Idee vergeben werden. Die Führungsverantwortung und Transparenz hinsichtlich

des Verbesserungssystems ist für Herrn Toblier Aufgabe des direkten Vorgesetzten. Dabei ist die Teamleistung und deren Selbstorganisation zu fördern. Die Sicherstellung der Nachhaltigkeit ist bei der derzeitigen Vorgehensweise nur für ein Jahr gegeben und es ist schwierig, auf diesen Projekten aufzubauen. Einen KPI als Rückmeldung an die Ideengeber einzuführen, wäre für Herrn Toblier vorstellbar. Die Entscheidungen hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise müssen möglichst rasch an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Die Informationen zur Verbesserungskultur bei Sappi sollten neue Mitarbeitern zu Beginn ihrer Beschäftigung erhalten. Durch ihre Sichtweise und ihr Knowhow können diese Mitarbeiter neuen Input bringen. Die Offenheit des Ideenmanagements ist für Herrn Toblier ein wesentlicher Faktor, der die Mitarbeiter dazu motivieren soll, weitere Ideen einzubringen. Herr Toblier ist der Meinung, dass Personen die das Unternehmen nachhaltig verbessern, auch einen Anteil daran erhalten sollen. Die Prämie kann aus seiner Sicht aus unterschiedlichen Alternativen bestehen. Eine Wahlmöglichkeit ist für ihn durchaus realistisch.

3.5.7 Interview mit Fleck Franz

Herr Fleck ist der stellvertretende Bereichsleiter der Zellstoffproduktion. Er zeichnet für sämtliche Abläufe in der Faserlinie und der Entwässerung verantwortlich. Die Datenbanken sind aus seiner Sicht bei leitenden Angestellten gut bekannt. Die Ideendatenbank seitens der Mitarbeiter gut bekannt, aber die CI-Datenbank wird nur von Projektleitern genutzt und erhält wenig Aufmerksamkeit. Die Umfrageergebnisse resultieren aus der Teilnahme an Projekten. Jene Personen, die CI-Projekte aktiv betreiben, sind sehr gering. Verbessern könnte man die Situation durch die Einbeziehung der Vorschläge in das Mitarbeitergespräch. Dabei steht die positive Kommunikation zu Verbesserungen im Vordergrund. Des Weiteren muss die Zielsetzung der jährlichen Verbesserungen besser verbreitet werden. Herr Fleck schätzte die Bekanntheit der Prämienverteilung mit 40% sehr gut ein. Grund dafür sei, dass die Mitarbeiter, die Teil eines Projektes sind, sich damit beschäftigen und er ca. 40% als aktive Teilnehmer wahrgenommen hätte. Die Transparenz der Prämienverteilung ist aus seiner Sicht besser zu gestalten und sollte im Intranet zugänglich sein. Die Vergabe von alternativen Prämien, wie Freizeit und Gutscheine, sind für ihn sehr gut vorstellbar, jedoch würde dies die Personalsituation am Standort erschweren. Ein Aspekt, der bei der Vergabe von Alternativprämien zu beachten ist, sind die steuerlichen Aspekte. Die Prämierung von Ideen ohne Kosteneinsparung ist für Herrn Fleck durchaus sinnvoll, wobei die in der Umfrage erwähnte Verringerung der Krankenstände ein Tabuthema ist. Die Ideen sollten durch eine abgestufte Bewertung eine Prämie erhalten. Ideen, die die bestehende Situation verbessern, sollten prämiert werden, jedoch müssen diese Ideen, „smart“ sein. Die Verbesserung von Gegebenheiten wird oft als Teil unserer Kultur gesehen, die noch nicht selbstverständlich ist und daher prämiert werden soll. Die Verantwortung für die Durchführung von Projekten liegt im Bereich, aber der Prozess sollte von einer zentralen Stelle gesteuert werden. Die Regelungen zum Verbesserungsprozess sollten allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung stehen. Für die Kontrolle der Ideen sieht Herr Fleck die Möglichkeit einer Adaption in der CI-Datenbank, indem neue Projektkategorien eingepflegt werden. Eine schnelle Rückmeldung des Status einer Idee trägt aus Sicht von Herrn Fleck zu Transparenz bei und wäre bei einer zentralen Organisation des Prozesses gut zu gestalten. Für die entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter sind die Grundinformationen in den On-Boarding-Prozess aufzunehmen. Herr Fleck ist der Meinung, dass Vorschläge ohne Kosteneinsparung mit einer Prämie von bis zu Euro 200,- zu prämiieren

sind. Für die Vergabe dieser Prämie sollte der Allgemeintopf herangezogen werden, da derzeit die Gutscheine flächendeckend an Personen vergeben werden, die keinen Beitrag leisten. Die 50% für das Kernteam sollten laut Herrn Fleck unbedingt bestehen bleiben, da sie an die Leistungsträger des Verbesserungswesens vergeben werden. Für Herrn Fleck ist es durchaus vorstellbar, dass die Wahlmöglichkeit zwischen Geld und Freizeit eingeführt wird. Trotz der angespannten Personalsituation sollte es möglich sein, die Leistungsträger mit Freizeit zu prämiieren. Durch die derzeitige Regelung geht das Potential der Ideen ohne Kosteneinsparung verloren, da diese nicht aufkommen. Die Schwierigkeit der Implementierung besteht für Herrn Fleck im steigenden Aufwand für die Bearbeitung im Prozess des Vorschlagswesens.

3.5.8 Interview mit Robert Niessner

Herr Niessner leitet am Standort Gratkorn den technischen Bereich. Dieser umfasst die lokale Technik und die Instandhaltung. Herr Niessner ist der Auffassung, dass die Systeme von unterschiedlichen Personengruppen genutzt werden und sich daraus die bestehenden Prozentsätze ergeben. Die Ideendatenbank wird von Arbeitern genutzt, um ihre Ideen weiterzugeben. Die CI-Datenbank wird nur von Angestellten genutzt, die über Schreibrechte verfügen und für die Administration der Projekte verantwortlich zeichnen. Aus seiner Sicht ist in der Instandhaltung die Ideendatenbank sehr gut bekannt, da die Meistergruppen eine bestimmte Anzahl von Ideen im Jahr als Zielvorgabe haben. Herr Niessner ist der Auffassung, dass die Prämienverteilung wesentlich besser bekannt sein sollte, da die zugehörige Information beim Erhalt der Prämie aus dem Allgemeintopf erfolgt. Herr Niessner leitet daraus ab, dass die negativ antwortenden Personen noch nie aktiv an einem Projekt beteiligt waren, was nicht im Sinne der angestrebten Verbesserungskultur ist. Für Herrn Niessner ist die Wahlmöglichkeit der Freizeit eine Option, die zusätzlich zur monetären Belohnung realisiert werden könnte. Er befürwortet eine Anpassung der Regelungen hinsichtlich einer Prämierung von Ideen, die keine Kosteneinsparung beinhalten. In seinem Bereich werden viele Ideen und Projekte nicht prämiert, da die proaktive Vermeidung von Kosten nicht Teil der CI-Regelung ist. Ideen, die nicht monetär bewertbar sind, sollen zukünftig durch Fachexperten hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüft werden. Herr Niessner würde eine Integration der Prämien für besonderes Engagement in die jährlichen Performance Reviews forcieren. Die Performance Reviews sind derzeit nicht durchgängig organisiert und sollten nicht nur auf Angestelltebene erfolgen. Die derzeitigen Regelungen lassen keine individuelle Belohnung von besonders engagierten Mitarbeitern zu. Aus seiner Sicht sollte dies geändert werden, um die Motivation der Leistungsträger zu honorieren. Die derzeitige Überprüfung der Nachhaltigkeit von CI-Projekten sieht Herr Niessner sehr kritisch. Er ist der Meinung, dass für alle Projekte „post completion audits“ eingeführt werden sollen. Dies findet bereits für technische Projekte statt und sollte auf CI-Projekte ausgedehnt werden. Die Bearbeitungsdauer von Ideen sieht er derzeit ebenso sehr kritisch. In vielen Fällen dauert die Rückmeldung sehr lange. Für ihn wäre die Einführung einer automatischen Erinnerung und eines KPI für die Bearbeitungsdauer vorstellbar. Durch den derzeitigen Wandel in der Organisation ist für ihn die Integration des Vorschlagswesens in den „On Boarding Prozess“ ein wesentlicher Punkt, der zu verbessern wäre. Für Herrn Niessner ist es vorstellbar, dass eine Standardprämie für Ideen ohne Kosteneinsparung vergeben wird. Dafür soll ein zusätzlicher Budgetposten zur Verfügung stehen.

3.5.9 Interview mit Hubert Hopf

Herr Hopf leitet im Werk Gratkorn den Bereich Energieversorgung. Dieser ist in die Abteilungen Energie und Wasseraufbereitung unterteilt. Herr Hopf sieht einen Unterschied in der Nutzung der Datenbanken. Die Ideendatenbank wird von Mitarbeitern im operativen Bereich genutzt. Die CI-Datenbank wird von Angestellten zur Administration der Projekte verwendet. Durch die eingeschränkte Nutzung der Datenbanken ergeben sich aus seiner Sicht die Prozentsätze. Die Ideendatenbank wird aus seiner Sicht zu wenig genutzt und sollte wieder aktiviert werden. Für die Kommunikation sollten die Teamboard-Gespräche genutzt werden, und die Ideendatenbank sollte als fester Bestandteil aufgenommen werden. Da Herr Hopf selbst überlegen muss, wie die genaue Verteilung der Prämien aufgeschlüsselt ist, ist er der Auffassung, dass nur ein geringer Teil die Prämienregelung kennt. Das Ergebnis ist für Herrn Hopf ein Indikator dafür, dass nur 40% aktiv in CI-Projekte beteiligt waren. Aus seiner Sicht sollte die Prämierung von Projekten abgeschafft werden. Der Prämienanteil soll in die jährliche Erfolgsprämie einfließen. Herr Hopf ist der Auffassung, dass zusätzliches Engagement der Mitarbeiter, wie z.B. Sicherheitsvertrauenspersonen, Gesundheitsvertrauenspersonen usw., durch eine zusätzliche Prämie, wie z.B. Thermengutscheine, anerkannt werden soll. Die Verbesserung des Arbeitsumfelds und der täglichen Abläufe sieht er als Bestandteil der Aufgabenbeschreibung, welche nicht zusätzlich zu vergüten ist. Für die Neuausrichtung hinsichtlich des Verbesserungssystems sieht Herr Hopf die Führungsverantwortung im Bereich beim direkten Vorgesetzten. Entwicklungsbedarf sieht Herr Hopf im Bereich Controlling/ Nachhaltigkeit und Qualifikation der Mitarbeiter. Der Überprüfungszeitraum der Projekte ist aus seiner Sicht zu kurz und sollte auf drei Jahre erweitert werden. Er ist der Auffassung, dass die „Post Completion Audits“ von technischen Projekten auch bei CI-Projekten eingeführt werden sollen. Im derzeitigen System der CI-Datenbank sieht er Handlungsbedarf hinsichtlich der Darstellung von Kosten. Die Verbesserungskultur und bei Sappi angewandte Methoden sollten laut Herrn Hopf Bestandteil der Ausbildung neuer Mitarbeiter sein. Für Herrn Hopf ist die kontinuierliche Verbesserung Teil der Kultur bei Sappi. Es bedarf keiner Prämien für Verbesserungsideen.

3.5.10 Interview mit Wolfgang Kamedler

Herr Kamedler ist der Angestelltenbetriebsrat von Sappi Gratkorn und Vorsitzender des Europabetriebsrates von Sappi Europe. Er schätzt die Durchgängigkeit der Information zu den Systemen sehr negativ ein. Ein Grund dafür ist die derzeitige Fluktuation aufgrund der Altersstruktur von Sappi Gratkorn. Durch den Wechsel der Mitarbeiter ist viel Wissen verloren gegangen, das bei der Integration von Continuous Improvement aufgebaut wurde. Der Stellenwert der kontinuierlichen Verbesserung ist im Vergleich zur Arbeitssicherheit mit der Zeit gesunken. Durch die Regelung des Allgemeintopfes sollte laut Herrn Kamedler die Prämienverteilung am Standort bekannt sein. Das Ergebnis der Umfrage resultiert seiner Meinung nach aus den unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Verteilung der Gutscheine. Die Führungskräfte sind dazu aufgefordert, die Information bei der Vergabe der Gutscheine zu transportieren und den Mitarbeitern verständlich zu machen, warum ihr Beitrag zur Verbesserung gefragt ist. Die Prämierung aller Ideen sieht er als Rückschritt, da dies nicht der allgemeinen Verbesserungskultur des Unternehmens entspricht. Die Verteilung von Prämien ist für Herrn Kamedler ein sensibles Thema, da die verschiedenen Bereiche unterschiedliche Voraussetzungen mit sich bringen und nicht jeder Bereich die

gleichen Einflussmöglichkeiten hat. Für die Vergabe von Prämien bzw. einer Neuausrichtung der Regelungen spielt weiters die rechtliche Situation eine wesentliche Rolle. Es ist vor allem auch zu hinterfragen, was steuerlich sinnvoll ist. Die Vergabe von Prämien für besonderes Engagement und Verbesserungen ohne Kosteneinsparung könnte laut Herrn Kamedler durch die Einführung eines Prämienshops mit „Firmengoodies“ erfolgen. Die Mitarbeiter erhalten Punkte und können diese im Prämienshop gegen beispielsweise Sachprämien wie: Sappi Softshelljacken, Trainingsanzüge, Handtücher, usw. eintauschen. Herr Kamedler ist der Meinung, dass Ideen zur Steigerung der Arbeitssicherheit durchaus prämiert werden sollen und die Offenheit des Vorschlagswesens überarbeitet werden muss. Für die Vergabe von Prämien, die keine Kosteneinsparung aufweisen, muss laut Herrn Kamedler eine Kontrolle hinsichtlich der Aktualität einer Idee eingeführt werden. Ideen, die bereits eingebracht wurden, können nicht mehrfach prämiert werden. Für Herrn Kamedler ist es vorstellbar, dass zukünftig der Allgemeintopf erhöht wird und die Prämien für Ideen daraus finanziert werden. Die Vergabe von Prämien für alle Mitarbeiter soll dabei unverändert bleiben. Für eine funktionierende Verbesserungskultur sieht er die Verantwortung in den Bereichen und bei den direkten Führungskräften. Die Offenheit des Ideenmanagements sollte aus seiner Sicht nicht eingeschränkt werden. Die Informationen zum Vorschlagswesen sollten laut Herrn Kamedler beim Eintritt in das Unternehmen transportiert werden, beispielsweise mit der „Begrüßungsbox“, die jedem neuen Mitarbeiter ausgehändigt wird.

3.5.11 Interview mit Hubert Gangl

Herr Gangl ist der Vorsitzende des Arbeiterbetriebsrates und einer von zwei freigestellten Betriebsräten am Standort Gratkorn. Die Datenbanken sind vor mehr als 10 Jahren eingeführt worden und sind dadurch seiner Ansicht nach nur mehr teilweise bekannt. Die Gründe dafür sind laut Herrn Gangl, dass dazu keine Kommunikation mehr stattfindet und die Nachhaltigkeit vernachlässigt wurde. Neue Mitarbeiter erhalten sehr wenige Informationen über unsere Verbesserungskultur. Die Situation kann aus der Sicht Herrn Gangls durch die Führungskräfte verändert werden. Die Verbesserungskultur muss von allen Vorgesetzten getragen und Top-Down an die Mitarbeiter weitergeben werden. Das Umfrageergebnis zur Prämienverteilung schätzte Herr Gangl wesentlich positiver ein. Durch die Verteilung der Gutscheine aus dem Allgemeintopf sollte allen Mitarbeitern am Standort die Verteilung bekannt sein, ebenso durch die Verteilung der Gutscheine durch die Führungskräfte, wo die Wichtigkeit des Beitrages jedes Einzelnen hervorgehoben werden soll. Für Herrn Gangl ist die Wahlmöglichkeit von Prämien vorstellbar. Eine direkte Umrechnung von Geld in andere Alternativen, wie z.B. Freizeit, ist aus seiner Sicht machbar und könnte umgesetzt werden. Die Verantwortung für Verbesserungsvorschläge und der damit verbundenen Bearbeitung ist Teil des Aufgabenbereiches des direkten Vorgesetzten. Dabei wird dieser durch unterschiedliche Personen mit deren entsprechendem Fachwissen unterstützt. Für die Weiterentwicklung der Vorgehensweise zum Thema Vorschlagswesen und Prämierung ist die Transparenz ein wesentlicher Faktor, der neu gestaltet werden muss. Die Informationen dazu sollten jedem zugänglich sein. Dank der Transparenz wird die Motivation der Belegschaft gesteigert. Zur Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter sollte laut Herrn Gangl in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit einer Schulung gegeben sein. Dazu kann das Trainingscenter genutzt werden, welches derzeit im Entstehen begriffen ist. Ein zusätzliches Budget für Ideen ist laut Herrn Gangl unrealistisch. Er ist der Auffassung, dass der

Allgemeintopf erhöht werden sollte. Dafür sollen die Teams am Standort eine neue Zielvorgabe hinsichtlich der Anzahl der einzubringenden Ideen erhalten. Einen Anteil am Topf erhalten nur die Teams, die ihr Ziel erreicht haben.

3.5.12 Interview mit Wolfgang Cerne

Herr Cerne ist der zweite freigestellte Arbeiterbetriebsrat und stellvertretender Vorsitzender des Arbeiterbetriebsrates. Herr Cerne ist der Meinung, dass viele Mitarbeiter die Systeme nicht kennen. Die Ideendatenbank wird nur von Teamleitern und Führungskräften genutzt. Die Anzahl der Nutzer der CI-Datenbank ist noch geringer, da sie der Berichterstattung der Projekte dient und die Administration von Führungskräften durchgeführt wird. Die Ideen der Mitarbeiter werden aus seiner Sicht direkt kommuniziert, weshalb die Datenbank nicht genutzt wird. Die Prämienverteilung sollte der gesamten Belegschaft bekannt sein, da alle Mitarbeiter einen Teil des Allgemeintopfes erhalten. Das schlechte Umfrageergebnis führt Herr Cerne darauf zurück, dass die Erklärung bei der Vergabe der Gutscheine sehr unterschiedlich durchgeführt wird. Die Information ist stark vom direkten Vorgesetzten abhängig. Die Wahlmöglichkeit von Prämien ist für Herrn Cerne gut vorstellbar. Die Thematik, dass junge Kollegen mehr Freizeit haben wollen, ist auch ein Thema bei Sitzungen der Gewerkschaft und für Herrn Cerne durchaus eine Alternative zu Geldprämien. Da Ideen ohne Kosteneinsparung zur Weiterentwicklung des Standortes beitragen, findet Herr Cerne, dass diese umgesetzt werden sollten. In der Vergangenheit wurden bereits Vorschläge zum Thema Arbeitssicherheit prämiert, dies führte aber auch zu Vorschlägen, die nicht im Sinne der Firmenkultur waren. Arbeitssicherheit sollte gelebt werden und nicht Bestandteil einer Prämierung von Vorschlägen sein. Die positive Entwicklung der Arbeitssicherheit wird aktuell durch die Prämierung von unfallfreien Teams auf jährlicher Basis durchgeführt. Diese Prämierung in Form eines Essens sei für das Thema Arbeitssicherheit ausreichend. Herr Cerne sieht die Verantwortlichkeit der Förderung von Mitarbeiter zum Einbringen ihrer Ideen beim direkten Vorgesetzten, jedoch sollte die Bearbeitung der Ideen im System durch eine zentrale Stelle durchgeführt werden. Die Transparenz steigt aus Sicht von Herrn Cerne durch die Bearbeitung von Ideen. Werden Initiativen zur Verbesserung der Abläufe betrieben, steigt das Wissen aller Beteiligten hinsichtlich der Regelungen am Standort. Auch die Beurteilung der Ideen fand in der Vergangenheit durch eine Kommission statt. Dies sollte wieder in dieser Form erfolgen und die Einreichenden der Ideen sollten direkte Anerkennung durch die Kommission bei einer entsprechenden Veranstaltung erhalten. Herr Cerne sieht weiters die Überprüfung der Nachhaltigkeit als ein Thema, das oft vernachlässigt wurde. Die vermeintlichen Verbesserungen führten in der Vergangenheit oft zu negativen Auswirkungen an einer anderen Stelle. Die ist nicht zielführend und muss in Zukunft besser gestaltet werden. Der Status von Ideen ist laut Herrn Cerne oft nicht nachvollziehbar, und die Schnelligkeit des Prozesses wird in Frage gestellt. Die Rückmeldung zum aktuellen Status muss künftig also besser geregelt werden. Für die Ausbildung von neuen Kollegen und die Informationsweitergabe zum Thema Verbesserungen und Vorschlagswesen sollte laut Herrn Cerne das neue Trainingscenter genutzt werden. Die neuen Mitarbeiter sollen, ähnlich wie die Lehrlinge am Standort, Grundlagen zum Thema CI vermittelt bekommen. Die finanziellen Mittel für eine Standardprämie von Ideen ohne Kosteneinsparung könnten laut Herrn Cerne durch die in den Entwicklungsfeldern beschriebene Variante 3 realisiert werden.

Praxis

Aus den Interviews mit den o.a. Entscheidungsträgern des Standortes Gratkorn kann klar abgeleitet werden, dass die Meinungen zum Thema Vorschlagswesen und Prämierung sehr divergent sind. Durch die unterschiedlichen Ansichten ist die Gestaltung eines universellen neuen Modells derzeit nicht möglich, vielmehr lassen sich die im nachfolgenden Abschnitt beschriebenen Handlungsempfehlungen ableiten.

4 HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR SAPPI GRATKORN

Durch die unterschiedlichen Ansichten der Entscheidungsträger empfiehlt es sich, für die weitere Behandlung des Themas Vorschlagswesen bei der Sappi Gratkorn und der damit verbundenen Prämierung die Konzipierung einer neuen Vorgehensweise in mehrere Phasen aufzuteilen. Die im praktischen Teil der Masterarbeit identifizierten Entwicklungsfelder sind in folgender Abfolge zu bearbeiten:

1. Allgemeine Voraussetzungen
2. Prämienrelevante Verbesserungen
3. Prämienverteilung
4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

Allgemeine Voraussetzungen

Die allgemeinen Voraussetzungen sind kritische Erfolgsfaktoren, die unabdingbar sind, um ein funktionierendes System zu implementieren. Die dabei erwähnten Erfolgsfaktoren lassen unterschiedliche Lösungsansätze zu. Die Entscheidungsträger des Standortes sind im ersten Schritt dazu aufgefordert, sich hinsichtlich dieser zu einigen. Die allgemeinen Voraussetzungen sind zu implementieren, bevor die weiteren Punkte bearbeitet werden. Die Grundvoraussetzungen für eine neue Vorgehensweise müssen vorhanden sein, bevor das System und die Prämierung neu aufbereitet werden. Sind die nötigen Voraussetzungen nicht geschaffen, sind dem System bereits vorab Barrieren gesetzt, die zum Scheitern der Vorgehensweise führen könnten. Fehlt beispielsweise die Transparenz und wird die damit verbundene Kommunikation nicht betrieben, verfehlt das System sein Ziel und der Beitrag zum Vorschlagswesen wird nicht gesteigert. Die Motivation der Mitarbeiter, Ideen einzubringen, wird durch die allgemeinen Voraussetzungen gesteigert oder gehemmt.

Für die Neuausrichtung der Führungsverantwortung hinsichtlich der Verbesserungsvorschläge empfiehlt es sich, die Verantwortung zu teilen. Für die Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen und für die Motivation der Mitarbeiter ist der direkte Vorgesetzte zuständig. Die Kultur der Verbesserung muss Top Down von allen Vorgesetzten vorgelebt werden. Für den Prozess des Vorschlagswesens ist eine zentrale Führung von Vorteil. Die Prozessverantwortlichkeit durch eine zentrale Funktion wirkt sich positiv auf die Transparenz und die Schnelligkeit des Prozesses aus.

Die Transparenz des Vorschlagswesens kann durch drei Maßnahmen verbessert werden. Die Offenlegung der Regelungen und der Prämienberechnung im Intranet lässt diese leicht nachvollziehen. Durch die zentrale Organisation der Prozessverantwortlichkeit können die Regelungen unter diesem Bereich im Intranet geführt werden. Des Weiteren ist die Statusrückmeldung durch den Prozessverantwortlichen zu implementieren. Eine Demotivation der Mitarbeiter ist durch eine zeitnahe Rückmeldung zu verhindern. Die passiven Teilnehmer am Standort sind durch regelmäßige Newsletter mit Informationen zu Ideen und dem Verbesserungswesen zu versorgen. Durch diese Maßnahme soll die Belegschaft wiederkehrend an den Prozess erinnert werden, und Ideenbringer können durch Beiträge im Newsletter Anerkennung erhalten.

Wird durch die Entscheidungsträger beschlossen, dass Ideen ohne Kostenrelevanz prämiert werden, so ist eine Überprüfung der Ideen unabdingbar. Die Kontrolle der Idee ist durch mehrere Personen zu forcieren. Der Prozessverantwortliche muss überprüfen, ob die Idee bereits eingebracht wurde. Wenn dies nicht der Fall ist, so ist der Vorschlag durch einen Experten zu überprüfen. Die Kontrolle der Kosteneinsparungen sollte weiter durch den Controlling Bereich durchgeführt werden.

Ein wesentlicher Aspekt ist die Qualifikation der Organisationsmitglieder. Für neue Mitarbeiter ist eine Grundlagenschulung im On-Boarding durchzuführen. Da das Unternehmen durch die altersbedingten Abgänge eine hohe Anzahl neuer Mitarbeiter in die Organisation aufnimmt, müssen diese mit Informationen zur Verbesserungskultur versorgt werden. Für Mitarbeiter, die bereits seit Jahren am Standort tätig sind, sollten wiederkehrende Schulungen im Trainingsverwaltungssystem angeboten werden. Die Umfrage zeigt, dass die Kenntnisse der Belegschaft zum Thema Verbesserungswesen auf einem mittelmäßigen Niveau liegen und durch Weiterbildungsangebote erhöht werden müssen.

Prämienrelevante Verbesserungen

Im zweiten Schritt ist zu definieren, welche Verbesserungsideen prämiert werden und wer dazu berechtigt ist, Prämien zu erhalten. In dieser Phase muss entschieden werden, ob zukünftig Vorschläge prämiert werden, die keine Kosteneinsparung beinhalten. Wird entschieden, dass dies zukünftig erfolgt, ist zu klären für, welche Vorschläge und Verbesserungen Prämien ausgeschüttet werden sollen. Des Weiteren ist zu definieren, ob Ideen, die bereits in einer ähnlichen Art und Weise vorliegen, prämiert werden sollen oder nicht. Die Thematik der Dienstobliegenheit ist eine sehr sensible und kann einen negativen Einfluss auf das Vorschlagswesen haben. Die Regelung dafür ist vorab zu entwickeln und zu kommunizieren. Durch die Regelung der Dienstobliegenheit kann Demotivation bei betroffenen Personen vermieden werden, indem die Vorgehensweise der Beurteilung vorab kommuniziert wird.

Für die Weiterentwicklung des Standortes empfiehlt es sich, alle Vorschläge zu erfassen und keine Einschränkungen hinsichtlich der Offenheit des Ideenmanagements einzuführen. Als Verbesserungsideen und Lösungsvorschläge sind jene Ideen aufzunehmen, die sich nicht auf Individuen beziehen. Die in der Umfrage erwähnten Punkte „Krankenstand“ und „Ausbildungserfolge“ beziehen sich auf Personen und sind daher keine Vorschläge, die im Sinne des Verbesserungswesens zu prämiieren sind. Auch das zusätzliche Engagement durch Funktionen wie Sicherheitsvertrauenspersonen oder Gesundheitsvertrauenspersonen ist nicht als Teil des Vorschlagswesens zu sehen. Das zusätzliche Engagement dieser Personen ist wichtig und sollte anerkannt werden, jedoch sollte dies in einem anderen Rahmen passieren. Die Prämierung von Ideen ohne Kostenrelevanz sollte durch eine Punktebewertung wie in Tabelle 2 dargestellt erfolgen. Die Punkte sollten dabei mit einem monetären Wert gleichgesetzt werden.

Prämienverteilung

Die Bearbeitung und Neuausrichtung der Prämienverteilung ist abhängig von Phase 2. Die Anpassung der derzeitigen Verteilung richtet sich nach der Entscheidung und Regelung, welche Vorschläge prämiert werden. Die Prämienverteilung ist auch davon abhängig, welche Prämien zukünftig vergeben werden. Bei der Neugestaltung der Verteilung sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Des Weiteren muss definiert werden, ob die Prämien weiterhin in Form von Geld vergeben werden oder ob

den Mitarbeitern eine andere Alternative angeboten werden kann. Für die Prämienverteilung wurden Alternativen, wie beispielsweise die Einführung eines Punktesystems vorgeschlagen. Die Entscheidungsträger des Standortes Gratkorn müssen sich in dieser Phase entscheiden, welche Prämien vergeben und wie diese berechnet werden.

Die Umfrage zeigt, dass der Allgemeintopf seinen Zweck nicht erfüllt. Die derzeitige Regelung, dass alle Mitarbeiter einen Gutschein erhalten, fördert die Motivation der Belegschaft nur bedingt. Die Rückstellungen für den Allgemeintopf sollten zukünftig für die Prämierung von nicht monetär bewertbaren Ideen herangezogen werden.

Anreiz und Wahlmöglichkeit

Als letzte Phase ist von den Entscheidungsträgern zu definieren, ob die Mitarbeiter eine Wahlmöglichkeit erhalten oder die Prämie durch das Unternehmen festgelegt wird. Sollte die Wahlmöglichkeit implementiert werden, so ist festzulegen, wie die Umrechnung der Punkte oder des Geldes in die jeweilige Alternative erfolgen soll.

Die Wahlmöglichkeit der Umrechnung in Freizeit findet bereits bei Dienstjubiläen statt und sollte auch bei der Prämierung von Vorschlägen eingeführt werden.

Die Anerkennung von Ideen sollte öffentlich stattfinden und dadurch das Interesse weiterer Mitarbeiter wecken. Anerkennungen, die geringe Kosten verursachen, sollten dafür implementiert werden. Die Ideen, die innerhalb eines Monats eingebracht wurden, könnten an einer Verlosung teilnehmen und Anerkennungen wie einen Parkplatz am Werksgelände für einen Monat, Buchgutscheine oder Zeitschriftenabonnements erhalten.

Die Lösungsalternativen der jeweiligen Entwicklungsfelder sind unterschiedlich kombinierbar. Die Entwicklungsfelder können durch unterschiedliche Kombinationen zu einer neuen Vorgehensweise führen. Der morphologische Kasten in Abbildung 29 zeigt diese Ausprägungsalternativen für die Phasen 3-4, die durch die vorliegende Masterarbeit identifiziert wurden. Die Visualisierung in Form des morphologischen Kastens soll die Entscheidungsträger bei der Neuausrichtung der Prämierung unterstützen. Dabei ist die Aufnahme von neuen Ausprägungsalternativen möglich. Die Entscheidungsträger des Standortes Gratkorn sollen durch die Visualisierung der Entwicklungsfelder hinsichtlich der Prämienvergabe und den strukturierten Ablauf im morphologischen Kasten bei der weiteren Realisierung unterstützt werden. Die Ausprägungen der Entwicklungsfelder 2-4 sind Lösungsansätze, die zu einem neuen Prämiensystem kombiniert werden können. Die Weiterentwicklung durch neue Ausprägung ist dabei möglich. Die Struktur des morphologischen Kastens dient der gezielten Abfolge der Entwicklungsphasen. Die Entwicklungsfelder sollten in ihrer Abfolge eingehalten werden, um ein erfolgreiches Konzept zu erstellen. Für die weitere Bearbeitung soll der morphologische Kasten als unterstützendes Tool bei Workshops zur Erstellung der finalen, neuen Prämienregelung verwendet werden.

Handlungsempfehlung für Sappi Gratkorn

Morphologischer Kasten						
Parameter	Ausprägung					
Prämienrelevante Verbesserungen	Offenheit des Ideenmanagements	nur Kosteneinsparungen	Arbeitssicherheit	Erträge aus...	Minimalprämie für alle Ideen	...
Regelung der Dienststabilität		Alle erhalten Prämien	Einkauf erhält keine Prämie für Vertragsanpassungen	Supply Chain erhält keine Prämie für Optimierung der Maschinenauslastung	Rezepturänderung durch den Technologen werden nicht prämiert	...
Prämienverteilung		Kernteamprozentsatz	Umsetzungsteam	Topf	neues Budget für Ideen	...
Prämienalternative		Geld	Firmengoodies	Freizeit	Parkplätze	...
Wahlmöglichkeit		nur Geld	nur Firmengoodies	Freizeit und Geld	Punktesystem und mehrere Optionen	...

Abbildung 29: Morphologischer Kasten, Quelle: Eigene Darstellung

Wird der Standort Gratkorn und seine Mitarbeiter als „Markt“ betrachtet, so ist von einer Auflösung der Prämien abzuraten. Der Mitarbeiter ist Lieferant und Kunde des Prozesses. Betrachtet man ihn als „Kunden“, so kommt hier das KANO-Modell zum Tragen. Die derzeitige Prämienregelung ist für die Mitarbeiter zum Basisfaktor geworden. Das derzeitige Modell begeistert die Mitarbeiter nicht mehr, trotzdem ist es eine Leistung die quasi vorausgesetzt wird. Wird diese Leistung nicht mehr erbracht, so entsteht beim Kunden eine starke Unzufriedenheit. Aus Sicht des Verfassers der Masterarbeit ist zu hinterfragen, wie eine Neuausrichtung des Systems zum Begeisterungsfaktor wird. Die Teilnehmer des „Marktes“ sollen durch das System begeistert werden und die Motivation forcieren, aktiv zur Verbesserung des Standortes beizutragen. Dabei ist zu beachten, dass das neue System unterschiedliche Generationen, vor allem aber zukünftige Generationen ansprechen muss.

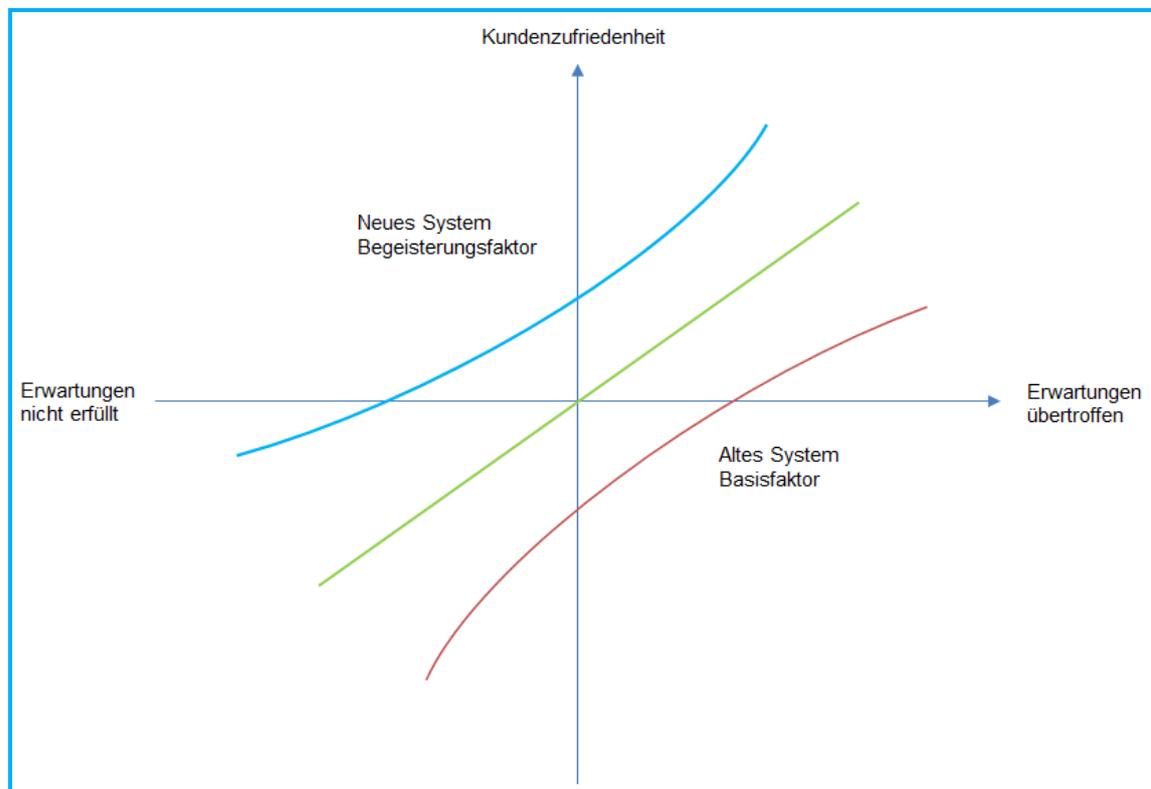


Abbildung 30: KANO Modell Vergleich der Systeme, Quelle: Eigene Darstellung

5 SYNTHESIS

Der Verfasser dieser Masterarbeit beschäftigte sich ausgehend von der Aufgabenstellung „Eine Handlungsempfehlung für einen durchgängigen Prozess von der Idee bis zur Prämierung zu entwickeln“, mit den Forschungsfragen:

- Wie sieht der Prozess von der Idee bis zur Prämierung aus?
- Wie können die unterschiedlichen Mitarbeiter-Generationen mit einem Prämiensystem angesprochen werden?
- Welche Belohnungen oder Anreize können die Motivation der Belegschaft heben?

Durch die Forschungsfragen baut die Literaturrecherche ausgehend von der Motivation, das nötige Wissen für die praktische Bearbeitung dieses Themas, in vier Kapiteln auf. Ein wesentlicher Aspekt für die Bearbeitung dieser Thematik sind die Personen die dieses System nutzen sollen. Im Kapitel Mitarbeitergenerationen werden die Grundeigenschaften der Organisationsteilnehmer betrachtet und was die Unterschiede für die Bearbeitung im praktischen Teil bedeuten. Im Kapitel Prozess des Vorschlagswesens werden die Voraussetzungen für die Implementierung eines neuen Systems erläutert. Abschließend wird im Literaturteil der Masterarbeit die Anerkennung von Vorschlägen betrachtet.

Der praktische Teil der Masterarbeit wird durch die derzeitige Situation am Standort Gratkorn eingeleitet. Für die Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten wurde eine Umfrage durchgeführt. Abgeleitet von den Ergebnissen dieser Umfrage und der Ausgangssituation wurden potentielle Entwicklungsfelder aufgezeigt. In den Interviews mit den Entscheidungsträgern des Standortes wurden die Umfrageergebnisse und Entwicklungsfelder diskutiert. Die abschließende Handlungsempfehlung bedient sich der Erkenntnisse aus der praktischen Bearbeitung der Thematik. Durch die stark divergierenden Meinungen in den Interviews ist für die Implementierung eines neuen Verbesserungssystems die Handlungsempfehlung in diesem Gremium zu diskutieren und eine Entscheidung für die Realisierung zu treffen.

Als Abschluss ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund steht und die Frage: „Was motiviert und demotiviert Mitarbeiter, sich beim Vorschlagswesen zu beteiligen?“ bei der Entwicklung berücksichtigt werden sollte. Die extrinsische Motivation ist durch den Prozess und durch die Prämie zu fördern und bei den Mitarbeitern herbeizuführen. Die Mitarbeiter gehören unterschiedlichen Generationen an und befinden sich in verschiedenen Lebensphasen. Durch diesen Umstand divergiert die Meinung zu den Prämien sehr stark. Um alle Mitarbeiter mit einem Prämiensystem zu bedienen, ist eine flexible Gestaltung notwendig. Um eine Demotivation zu verhindern, sind die allgemeinen Voraussetzungen besonders wichtig. Die Vorschläge der Mitarbeiter können bei der Erreichung der Werkzeuge von großer Bedeutung sein, daher ist die Offenheit des Vorschlagswesens neu auszurichten. Derzeit werden viele Ideen nicht erfasst, da die Transparenz nicht gegeben ist. Die Umfrage zeigt, dass viele Mitarbeiter nicht über das Vorschlagswesen Bescheid wissen. Daher tragen sie auch nicht zum Erfolg des Unternehmens in Form von Vorschlägen bei. Durch die fehlende öffentliche Anerkennung wird der Belegschaft nicht vermittelt, wie wichtig ihr Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung des Standortes ist.

Synthesis

Eine Aussage, die in vielen Unternehmen publik ist, ist, dass Mitarbeiter „unternehmerisch handeln“ sollen. Dabei bezieht man sich auf die Handlungsweisen eines Unternehmers, der wirtschaftliche und finanzielle Ziele verfolgt und sein Unternehmen dadurch zum Erfolg führt.¹³¹

Hinsichtlich des Beitrages zur Verbesserung des Standortes bedeutet dies, dass Mitarbeiter eine Dienstleistung erbringen, die bei der Erreichung von wirtschaftlichen und finanziellen Zielen unterstützt. Wird der Mitarbeiter dazu aufgefordert, „unternehmerisch zu handeln“ wird von ihm verlangt, sich in die Rolle eines Unternehmers zu versetzen. Nimmt er diese Position ein, verfolgt er dieselben wirtschaftlichen und finanziellen Ziele wie ein Unternehmen und möchte als „Unternehmer“ auch für seine Dienstleistung entschädigt werden. Engagierte Mitarbeiter, die sich durch Verbesserungsvorschläge beteiligen und „unternehmerisch handeln“ sollten daher auch dafür belohnt werden. Das im Rahmen dieser Arbeit andiskutierte Prämiensystem stellt eine potentielle Grundlage hierfür für die Sappi Gratkorn dar.

¹³¹ Vgl. Haric (2018), Onlinequelle

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Barbuto John, Scholl Richard (1998): Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. In: Psychological Reports.

Band 82, Nr. 3, University of Nebraska, Lincoln Nebraska

Bechmann Reinhard (2013): Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund Verlag, Frankfurt am Main

Bender Dennis, Schuh Günther (2012): Grundlagen des Innovationsmanagements, Handbuch Produktion und Management 3., Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Bismarck Wolf-Bertram von (2000): Das Vorschlagswesen, Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung, Hampp Verlag, München

Bontrup Heinz, Springob Kai, Wischerhoff Patricia (2000): Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement im Mittelstand, in: Betrieb und Wirtschaft 10. Ausgabe, Huss Medien GmbH, Berlin

Brem Alexander, Vahs Dietmar (2013): Innovationsmanagement, Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Bruch Heike, Böhm Stephan, Kunze Florian (2010): Generationen Erfolgreich führen, 1. Auflage, Gabler GWV Fachverlage, Wiesbaden

Bumann, Anton (1991): Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung, Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT Betriebe, Universitätsverlag Schweiz, Freiburg

Filipcjack Bob, Raines Claire, Zemke Ron (1999): Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your Workplace, AMACOM Verlag, Nashville

Fließ Sabine, Wehler Marco, Wehler, Gabriele (2011): Benchmarkstudie 2011: Ideenmanagement, Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH. Frankfurt

Freimuth, Joachim (1986): Neuere Tendenzen der Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 15, C.H. Beck Verlag, München

Gebert Diether, Rosenstiel Lutz (2002): Organisationspsychologie, Person und Organisation, 5. Aufl., Kohlhammer (Kohlhammer-Standards Psychologie), Stuttgart:

Gmür Markus, Thommen Jean-Paul (2007): Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen, Versus Verlag, Zürich

Hintz Asmus J. (2017): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, 4. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Hochmeier Alexander (2012): Kritische Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement, Aktuelle Handlungspraxis und Werkzeuge zur Identifikation von Handlungsbedarfen, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Literaturverzeichnis

- Jentgens Barbara, Kamp Lothar (2004): Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen: Analyse und Handlungsempfehlungen, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund-Verlag, Frankfurt am Main
- Jung, Berndt (2006): Prozessmanagement in der Praxis, Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen, Praxiswissen Qualitätsmanagement, 2. Aufl., TÜV-Media, Köln:
- Klaffke Martin, Schwarzenbart Ursula (2013): Demografie als Chance, Personalmagazin, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg
- Leipold Petra (2010): Führungsinstrument Ideenmanagement, Ein Instrument zur Unternehmenswertsteigerung, Karl Maria Laufen Verlag, Oberhausen
- Lurz Stephanie (2014): Das Betriebliche Vorschlagswesen, Eine Prozessbetrachtung unter Verwendung von Qualitätsmanagement-Werkzeugen, Universität Bamberg, Bamberg
- Mangelsdorf Martina (2015): Von Babyboomer bis Generation Z, Der richtige Umgang mit Unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Gabal Verlag, Offenbach
- Maslow Abraham H. (1999): Motivation und Persönlichkeit, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg
- Neubeiser Andreas (1998): Die Effizienz des betrieblichen Vorschlagswesens, Eine empirische Untersuchung bei der AGFA-Gevaert AG unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Führungskräfte, Hampp Verlag, München
- Paunescu, Mihai (2008): Allokation von Entscheidungsrechten im betrieblichen Vorschlagswesen, Bedingungen und Folgen der Dezentralisierung, Hampp Verlag, München
- Pervin Lawrence A. (2000): Persönlichkeitstheorien, 4. Auflage, Utb Verlag, Stuttgart
- Reitz Andreas (2009): Lean TPM, In zwölf Schritten zum schlanken Managementsystem, Effektive Prozesse für alle Unternehmensbereiche, Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit durch KVP - Erfolge messen mit der Lean-TPM-Scorecard, mi-Wirtschaftsbuch, München
- Rosenstiel, Lutz von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie, Basiswissen und Anwendungshinweise, 6. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Rudolf Martina (1994): Die Einführung des innerbetrieblichen Vorschlagswesens, Ein Instrument der Mitarbeitermotivation, Diplomica Verlag, Hamburg
- Oberhumer Max (2017): Verfahrensanweisung Kontinuierliche Verbesserung und Korrekturmaßnahmen, Gratkorn
- Schatt Hans-Dieter (2017): Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis, Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren, reaktivieren und stetig optimieren, Springer Gabler Verlag, Stuttgart
- Schreyögg, Georg (2012): Grundlagen der Organisation, Basiswissen für Studium und Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Steih Marco (1995): Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben, Ein strategisches Konzept, Wissenschaft & Praxis Verlag, Ludwigsburg

Literaturverzeichnis

Thom Norbert, Piening Anja (2009): Vom Vorschlagswesen zum Ideen und Verbesserungsmanagement, Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts, Peter Lang AG - Internationaler Verlag der Wissenschaften, Bern

Urban, Christine (1993): Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen KAIZEN, Das Vorgesetztenmodell: Hintergründe zu aktuellen Veränderungen im betrieblichen Vorschlagswesen, Hartung-Gorre Verlag, Konstanz

Weis Bernd (2012): Praxishandbuch Innovation, Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Online-Quellen

Connex Marketing GmbH (2018): Prämienshop, Wels, <https://www.connexgroup.net/at-de/ideenmanagement> [Stand: 10.06.2018]

Dudenverlag (2015): Definitionen, Mannheim <https://www.duden.de/> [Stand: 05.04.2018]

DIN EN ISO 9000:2005 (2005): Qualitätsmanagementsysteme, Grundlagen und Begriffe, <http://www.beuth.de> [Stand: 30.05.2018]

Epp Eugen (2017): Generation Y und Arbeit, Geld und Karriere? Wir wollen Zeit!, <https://www.stern.de/neon/generation-y--wir-wollen-nicht-geld-und-karriere--wir-wollen-zeit--7562658.html> [Stand 20.08.2018]

Frankfurter neue Presse (2017): Ideen von Verwaltungsmitarbeitern sparen Kosten, Frankfurt <http://www.fnp.de/rhein-main/Ideen-von-Verwaltungsmitarbeitern-sparen-Kosten;art1491,2737234> [Stand: 10.06.2018]

Haric Peter (2018): Unternehmen, Wiesbaden <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087#authors> [Stand: 31.10.2018]

Kirchgeorg Manfred; Maier W. Günter (2018): Definition von Motivation, Wiesbaden <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456/version-261879> [Stand: 05.04.2018]

Koblank Peter (2005): Maximalprämien im BVW, http://www.koblank.de/ideethek/d_maxpraemie.pdf. [Stand: 10.06.2018]

Lee Beck Larissa (2016): Generation Z, Karriere ist nicht so wichtig, Berlin, <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/generation-z-karriere-ist-nicht-so-wichtig/13649336.html> [Stand: 10.06.2018]

Niemeyer Matthias (2004): Entwicklung und Implementierung innovativer Qualitätstechniken zur Effektivierung von Managementsystemen, <http://diglib.uni-magdeburg.de/Dissertationen/2004/matniemeyer.pdf>. [Stand: 30.05.2018]

Oberleiter Christian (2017): Warum die maslowsche Bedürfnispyramide ausgedient hat <http://christian-oberleiter.com/warum-die-maslowsche-beduerfnispyramide-ausgedient-hat/> [Stand: 16.04.2018]

Literaturverzeichnis

Sappi Gratkorn (2108): Präsentation Werk Gratkorn,
<http://sappinet.eu.sappi.com/EN/resourcecentre/gratkorn/corpcomm/Pages/default.aspx?Location=Gratkorn%20Mill> [Stand: 30.08.2018]

Strauss William, Howe Neil (2009): Generational Archetypes, Great Falls <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> [Stand: 20.05.2018]

Williams Alex (2015): Mover over Millenials, Here Comes Generation Z,
<https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>
[Stand: 20.08.2018]

Williams Alex (2015): Meet Alpha: The Next Generation Alpha,
<https://www.nytimes.com/2015/09/19/fashion/meet-alpha-the-next-next-generation.html> [Stand:
20.08.2018]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bezugsrahmen Quelle: Eigene Darstellung	2
Abbildung 2: Die fünf Quellen der Motivation, Quelle: www.managementkompetenz.de (2018), Onlinequelle [Stand: 05.04.2018]	6
Abbildung 3:Bedürfnishierarchien nach Maslow, Quelle: https://www.simplypsychology.org/maslow.html [Stand: 16.04.2018]	11
Abbildung 4: Generationen Tableau, Quelle: Klaffke, Schwarzenbart S.45	14
Abbildung 5: Entwicklung der Archetypen, Quelle: hbr.org (2007), Onlinequelle [Stand: 21.05.2018]	24
Abbildung 6: Unterschied zwischen Innovation und Verbesserung, Quelle: Leipold (2010) S.18	27
Abbildung 7: Werkzeuge des Verbesserungsmanagements, Quelle: Lurz (2014) S.30.....	28
Abbildung 8: Weiterentwicklung durch PDCA, Quelle: https://totalqualitymanagement.wordpress.com [Stand: 02.06.2018]	29
Abbildung 9: Prozess des Vorschlagswesens, Quelle: Eigene Darstellung	30
Abbildung 10: Das Unternehmen Sappi, Quelle: Präsentation Werk Gratkorn [Stand: 30.08.2018]	50
Abbildung 11: Prozessbeschreibung CI, Quelle: Verfahrensanweisung CI (2018) S.30, [Stand: 09.09.2018].....	54
Abbildung 12: Ideendatenbank, Quelle: http://swp.eu.sappi.com/gk/pages/ideas.aspx?domain [Stand: 10.09.2018].....	55
Abbildung 13: Ideenbeschreibung, Quelle: http://swp.eu.sappi.com/gk/pages/ideas.aspx?domain [Stand: 10.09.2018].....	56
Abbildung 14: Generationenverteilung der Teilnehmer, Quelle: Eigene Darstellung	61
Abbildung 15: Beschäftigungszeitraum, Quelle: Eigene Darstellung	62
Abbildung 16: Dienstverhältnis, Quelle: Eigene Darstellung	63
Abbildung 17: Bereichszugehörigkeit, Quelle: Eigene Darstellung	64
Abbildung 18: Bekanntheitsgrad der Ideendatenbank, Quelle: Eigene Darstellung	64
Abbildung 19: Bewertung Ideendatenbank, Quelle: Eigene Darstellung	65
Abbildung 20: Bewertung aktive Ideendatenbanknutzung, Quelle: Eigene Darstellung	66
Abbildung 21: Bekanntheit CI-Datenbank, Quelle: Eigene Darstellung	66
Abbildung 22: Bewertung Aufbau CI-Datenbank, Quelle: Eigene Darstellung	67
Abbildung 23: Bewertung Handling CI-Datenbank, Quelle: Eigene Darstellung.....	68
Abbildung 24: Bekanntheit Prämienberechnung, Quelle: Eigene Darstellung.....	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 25: Bewertung Prämienberechnung, Quelle: Eigene Darstellung.....	69
Abbildung 26: Schnelligkeit der Rückmeldung, Quelle: Eigene Darstellung.....	70
Abbildung 27: Anerkennung durch Führungskräfte, Quelle: Eigene Darstellung.....	70
Abbildung 28: Organigramm Standort Gratkorn, Quelle: Eigene Darstellung.....	80
Abbildung 29: Morphologischer Kasten, Quelle: Eigene Darstellung	94
Abbildung 30: KANO Modell Vergleich der Systeme, Quelle: Eigene Darstellung	94

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Werte und Eigenschaften der Generationen, Quelle: Mangelsdorf S. 22 [Stand: 17.04.2018]	21
Tabelle 2: Punktebewertung für nicht rechenbaren Nutzen, Quelle: Schatt (2017) S.179	44
Tabelle 3: Werte und Eigenschaften der Generationen, Quelle: Eigene Darstellung	47
Tabelle 4: Prämienberechnung, Quelle: Eigene Darstellung	59
Tabelle 5: Prämienbewertung, Quelle: Eigene Darstellung	71
Tabelle 6: Vorschläge, Quelle: Eigene Darstellung.....	72
Tabelle 7: Was soll prämiert werden, Quelle: Eigene Darstellung	73
Tabelle 8: Prämienrelevante Verbesserungen, Quelle: Eigene Darstellung.....	77

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CI Continuous Improvement

ANHANG 1: WERKSKENNZAHLEN

Werkskennzahlen Gratkorn Geschäftsjahr 2018 - aktueller Status																
GJ2018	Produktion ¹⁾				Kontinuierliche Verbesserung				Kunden-zufriedenheit			Gesundheit und Unfallgeschehen			Umwelt	
	Zeilose-Produktion Efficiency Abweichung positiv	Papier-Produktion Efficiency Abweichung positiv	Querschneider-Produktion	to / Tag	Verbrauchsabweichung positiv ²⁾	Ergebnisbeitrag (P.L.) der neuen CI-Projekte (Handelstr. 2018) - Abweichung zum monatlich steigenden Ziel ³⁾	Fiktionen einholung positiv ⁴⁾	Interne Auftrags-erfüllung ⁵⁾	Restationsanzahl	Gesundheits-rate ⁶⁾	unfälle gesamt	davon Unfälle mit Ausrüst	Umweltzürde Gesch. Lärm & Vibrationen	Energieverbrauch pro to Papier netto Wkt		
Ziel GJ2018	> 0	> 0	> 2.360	> 0	> 0	Abweichung in 1000 Euro	Ziel in 1000 Euro -YTD	Ist in 1000 Euro -YTD	in 1000 Euro	Ø % / Tag	Anzahl / 1000 to	%	Anzahl	Anzahl / Monat	GJ / to	< 11,0
Ø GJ2018	-14.828	14.306	2.356	-5.404					-694	97,0%	0,83	95,5%	40	3	11,0	
Okt 2017	-316	5.226	2.483	-107	-1	26	25	+420	+420	97,6%	0,73	95,2%	6	5	10,4	
Nov 2017	-3.651	-144	2.347	-1.002	+62	77	139	+235	+235	98,2%	0,77	95,3%	2	3	10,5	
Dez 2017	+338	+915	2.388	-596	+303	160	463	-200	-200	92,8%	0,79	95,0%	1	1	11,6	
Jän 2018	-1.487	-1.025	2.417	+0	+503	341	844	+413	+413	97,2%	0,59	94,8%	6	3	11,6	
Feb 2018	-4.848	+3.737	2.416	-288	+677	619	1.296	-166	-166	97,0%	1,08	94,2%	2	2	10,7	
Mär 2018	+1.176	-1.713	2.274	-1.106	+775	1.018	1.793	+133	+133	97,3%	0,79	94,2%	6	1	12,7	
Apr 2018	+88	+5.049	2.393	+38	+919	1.495	2.414	+71	+71	97,9%	1,14	95,3%	1	4	10,8	
Mai 2018	+575	+2.003	2.360	-979	+932	2.048	2.980	+13	+13	97,9%	0,97	95,9%	2	1	10,7	
Jun 2018	-3.949	+260	2.293	-1.373	+826	2.698	3.524	-1.087	-1.087	97,8%	0,94	97,1%	5	4	10,3	
Juli 2018	-71	-1.649	2.336	-955	+606	3.404	4.010	-233	-233	97,3%	0,74	96,5%	5	3	10,8	
Aug 2018	-2.683	1.647	2.243	+965	+263	4.167	4.430	-263	-263	97,3%	0,69	97,6%	4	3	10,5	
Sep 2018						5.000										
Anmerkungen	<p>1) Die Darstellung zeigt die Mehr- oder Minderproduktion der Papiermaschinen und der Zellstofffabrik aufgrund Ausschuss, Zeitwirkungsgrad und Geschwindigkeitsveränderungen. Verluste aufgrund von Auftragsmangel (z.B. Geschwindigkeitsreduktion) werden in dieser Darstellung eliminiert</p> <p>2) Die Verbrauchsabweichung bezieht sich auf die durchschnittliche Leistung aller Querschneider: durchschnittliche Mengen in Tonnen je Tag.</p> <p>3) Der Ergebnisbeitrag der CI-Projekte zeigt an, wieviel alle neuen CI-Projekte im laufenden Jahr zum Ergebnis beitragen. Ziel ist ein Betrag von 5,0 Mio Euro. Beispiel: ein Projekt mit 10.000 Euro Einsparung, umgesetzt zu Jahresmitte trägt mit 5.000 Euro zum Ergebnis bei (50% = halbes Jahr).</p> <p>4) Die Fiktionenentwicklung zeigt die Abweichung zum Sollwert des jeweiligen Geschäftsmonats 2018 an.</p> <p>5) Die interne Auftragsbefreiung gibt an, wieviele Aufträge täglich ab Werk in richtiger Menge und zum richtigen Termin erfüllt werden konnten.</p> <p>6) Die Gesundheitsrate wird ermittelt aus "Sollarbeitszeit abzüglich Fehlzeit durch Krankenstand in Prozent von 100".</p> <p>7) Relevant für Erfolgsprämie</p>															

ANHANG 2: UMFRAGE

Umfrage zum Thema Vorschlagswesen

Guten Tag,

danke, dass sie sich die Zeit nehmen an dieser Umfrage teilzunehmen. Das Ausfüllen der Umfrage ist anonym und sollte ihre Zeit nicht lange beanspruchen (weniger als 5 min) .

Die Umfrage wird von mir (Philip Reicher) im Zuge der Erstellung meiner Masterarbeit durchgeführt.

Der Zweck der Umfrage ist es, einen Einblick in die aktuelle Situation zum Thema Vorschlagswesen und Prämierung von Ideen zu erlangen. Die Erkenntnisse aus ihren Aussagen werden dazu genutzt, Verbesserung an diesem Prozess zu erarbeiten.

* **Erforderlich**

1.

Zu welcher Zeit wurden Sie geboren? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- vor 1965
- 1966-1980
- 1981-1995
- nach 1996

2.

Wie lange sind Sie schon bei der Firma Sappi beschäftigt? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- weniger als 5 Jahre
- 6-15 Jahre
- 16-25 Jahre
- mehr als 26 Jahre

3.

In welchem Dienstverhältnis befinden Sie sich? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Arbeiter
- Angestellter
- Leiharbeiter
- Lehrling

4.

Welchem Bereich sind Sie organisatorisch zugeordnet? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Ausrüstung
- Energie
- Human Resources
- Instandhaltung
- Produktion
- PQM
- Einkauf
- Zellstoff
- Supply Chain
- Andere

5.

Ist Ihnen die Ideendatenbank bekannt? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Ja
- Nein

6.

Wenn die Ideendatenbank bekannt ist, wie zufrieden sind Sie mit dem Aufbau?

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Sehr unzufrieden	<input type="radio"/>	Sehr zufrieden						

7.

Wie einfach ist die Bearbeitung in der Datenbank? (z.B. anlegen einer Idee)

Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Sehr schwierig	<input type="radio"/>	Sehr leicht						

8.

Ist Ihnen die CI-Datenbank bekannt? *

Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Ja
- Nein

9. **Wenn die CI-Datenbank bekannt ist, wie zufrieden sind Sie mit dem Aufbau?**
Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Sehr unzufrieden	<input type="radio"/>	Sehr zufrieden						

10. **Wie gestaltet sich die Anlage und das Reporting von CI-Projekten?**
Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Sehr schwierig	<input type="radio"/>	Sehr leicht						

11. **Ist Ihnen die Prämienberechnung bekannt? ***
Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.

- Ja
 Nein

12. **Wenn Ihnen die Berechnung bekannt ist, wie würden Sie diese bewerten?**
Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nicht gut	<input type="radio"/>	Sehr gut						

13. **Wie bewerten Sie die Schnelligkeit der Rückmeldung zu Verbesserungsideen? ***
Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Sehr langsam	<input type="radio"/>	Sehr schnell						

14. **Wie empfinden Sie die Anerkennung von Verbesserungsideen von Führungskräfte? ***
Markieren Sie nur ein Oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Sehr wenig Anerkennung	<input type="radio"/>	Sehr gute Anerkennung						

15. **Bitte benoten Sie die Prämienvarianten von 1-6. Vergeben Sie jede Note nur einmal. (1 ist dabei die Bestnote) ***
Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	1	2	3	4	5	6
Geld	<input type="radio"/>					
Sachprämien	<input type="radio"/>					
Freizeit	<input type="radio"/>					
Teamevent	<input type="radio"/>					
Gutscheine	<input type="radio"/>					
Prämienshop (Wahlmöglichkeit von Prämien in einem Onlineshop)	<input type="radio"/>					

16. **Welche Belohnung für Verbesserungen wäre für Sie noch vorstellbar?**

17. **Was sollte aus Ihrer Sicht außer Kosteneinsparung noch prämiert werden?**

18. **Die folgenden acht Faktoren haben einfluss auf den Prozess des Vorschlagswesens. Reihen Sie diese bitte nach ihrer Wichtigkeit. Vergeben Sie dabei die Punkte von 1bis 8, wobei 1der wichtigste Faktor ist. ***
Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Führungskultur im Unternehmen	<input type="radio"/>							
Transparenz und Nachvollziehbarkeit	<input type="radio"/>							
Controlling	<input type="radio"/>							
Nachhaltigkeit	<input type="radio"/>							
Schnelligkeit des Prozesses	<input type="radio"/>							
Qualifikation und Weiterbildung	<input type="radio"/>							
Zusammenarbeit und Vernetzung	<input type="radio"/>							
Offenheit des Ideenmanagement	<input type="radio"/>							

ANHANG 3: INTERVIEWLEITFADEN UND PROTOKOLLE

Interviewleitfaden

1. Einleitung

- 1.1. Erklärung der Ausgangssituation
- 1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

- 2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?
- 2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?
- 2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

2.2. CI-Datenbank

- 2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?
- 2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?
- 2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

2.3. Prämienverteilung

- 2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?
- 2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?
- 2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

2.4. Prämienvorschläge

- 2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?
- 2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein?

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

- 2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?
- 2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren?

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

- 3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?
- 3.1.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

- 3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?
- 3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.3. Prämienverteilung

- 3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?
- 3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

- 3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?
- 3.4.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Interview Max Oberhumer

1. Einleitung

- 1.1. Erklärung der Ausgangssituation**
- 1.2. Vorstellung der Masterarbeit**

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

- Sollte bei den Mill Bereichen bekannt sein. Zentralbereiche Supply Chain und Einkauf ebenfalls bekannt.

-IT und Bereiche wie F&E nicht bekannt

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-System wurde vor mehr als 10 Jahren implementiert; den jungen Mitarbeitern ist es dadurch nicht bekannt.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Es ist Führungsaufgabe, die Verbesserung des Bereichs zu forcieren und das Interesse der Mitarbeiter zu wecken.

-Der Spin-Off-Effekt der Datenbanken muss besser genutzt werden.

- Die Systeme sind nicht benutzerfreundlich, und die Suche dauert zu lange

2.2. CI-Datenbank Die Rückmeldung unter 2.2 beziehen sich auf beide Datenbanken

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt? Siehe Punkt 2.1

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

-Besser bekannt, da die Mitarbeiter Prämien beziehen (z.B. Topf). Alle Mitarbeiter kennen die Verteilung.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Ein schockierendes Ergebnis, das die Regelung mit dem Allgemeintopf in Frage stellt.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Die Verteilung der Gutscheine wird durch die Führungskraft und den Betriebsrat gemacht. Dabei ist die Information, warum es diesen Gutschein gibt, wesentlich und sollte vermittelt werden.

- In Zukunft sollte die Information vorab an die Mitarbeiter verteilt werden. Ein Rundschreiben könnte dazu verwendet werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Freizeit ist ein sehr heikles Thema. Die Umrechnung von Geld zu Freizeit ist schwierig. Wir erwirken durch die Verbesserungen Geld, und der Mitarbeiter erhält einen Teil davon. Wir erwirken aber keine Zeit, also können wir auch keinen Anteil an den Mitarbeiter weitergeben. Wenn wir Zeit für Tätigkeiten reduzieren, wer erhält die Prämie der Ideenbringer oder Mitarbeiter, der von der Zeitersparnis betroffen ist?

-Zusätzlich haben wir bereits in vielen Bereichen eine angespannte Personalsituation.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Die Verbesserung ohne Kosteneinsparung ist nicht quantifizierbar. Die Verbesserung der eigenen Arbeit ist Teil unserer Arbeit und sollte Teil unserer Kultur sein. Dafür ist keine zusätzliche Prämierung vorgesehen. Die tägliche Arbeit wird durch Lohn und Gehalt bezahlt und unser Lohnniveau ist sehr hoch.

-Es ist aber durchaus vorstellbar, besonderes Engagement anzuerkennen. Ideen zur Steigerung der Sicherheit könnten durchaus besonders belohnt werden.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren?

-Sicherheit und weitere Ideen zur Verbesserung des Standortes könnten durch eine Verlosung anerkannt werden. Aus allen Ideen werden 10 Ideen gezogen und erhalten einen Preis.

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: Förderung der CI Kultur muss vom direkten Vorgesetzten betrieben werden

Transparenz: CI-Regelwerk sollte als One-Pager zur Verfügung stehen und regelmäßig mit den Mitarbeitern diskutiert werden.

Controlling: zusätzliche Bürokratie für die Beurteilung sollte nicht entstehen

Nachhaltigkeit: Ein ständiger Wandel in unseren Abläufen macht die Überprüfung schwierig bei nicht finanziellen Verbesserungen.

Schnelligkeit des Prozesses: Eine Rückmeldekultur, die schnelle, klare und verständliche Rückmeldungen gibt, muss platziert sein. Der Rückmeldung bedarf es nur bei Idee, die nicht von der Person selbst umgesetzt werden kann.

Qualifikation: On-the-Job Training macht mehr Sinn, denn dann wird es aktiv genutzt.

Zusammenarbeit Vernetzung: Ist ein wesentlicher Faktor und wird in den meisten Fällen gelebt. Einer zusätzlichen Plattform bedarf es hierfür nicht.

Offenheit Ideenmanagement: Ideen aller Art sind zu nutzen, wie bereits als Spin-Off-Effekt beschrieben.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Siehe 2.5.2

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? 2.5.2

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Es wäre durchaus denkbar, den Allgemeintopf zu erhöhen und daraus die Verlosung zu finanzieren.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? -

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Nicht realisierbar

3.4.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? Verlosung 2.5.2

Interview Josef Hirschenberger

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-Bearbeitung findet in kleinem Kreis statt und daher kennen nur 25% die Datenbanken

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Projekte werden immer von denselben Mitarbeitern durchgeführt

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Fokus aus CI muss durch einen Re-Launch zu mehr Bekanntheit geführt werden.

2.2. CI-Datenbank Die Rückmeldung unter 2.2 beziehen sich auf beide Datenbanken

2.2.1. Was glauben Sie wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt? Siehe Punkt 2.1

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- 40% kenne die Prämienverteilung

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die beitragenden Personen beschäftigen sich damit und kennen die Verteilung. Personen, die nicht aktiv zu Verbesserungen beitragen wissen es nicht.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Die Bekanntheit steigt, wenn mehr Personen in die Verbesserungsmaßnahmen involviert werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

- Freizeit ist nicht realisierbar aufgrund der Personalsituation
- Anerkennung für Ideen muss selbstverständlich sein

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein?

- Ein Event, das mit dem Thema CI verknüpft wird, wäre gut.

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

- Verkauf von Material ist bereits möglich. Dabei muss aber die Dienstobliegenheit überprüft werden.
- Verbesserungen zum Thema Arbeitssicherheit sollten prämiert werden. Dabei sind Verbesserungen des Verhaltens und der Prozesse zu prämiieren. Technische Maßnahmen sollten dabei keine Rolle spielen, da dies in der Vergangenheit zu „Auswüchsen“ führte, die so nicht wieder vorkommen sollen.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: Verantwortung liegt im Bereich mit zentraler Unterstützung beim Prozess (System)

Transparenz: Quartalsrundlauf und CI-News

Controlling: Durch den Bereich mit Unterstützung durch Fachexperten

Nachhaltigkeit: Die Überprüfung ist durch Ressourcenlimitierung nicht durchführbar und auch nicht notwendig.

Schnelligkeit des Prozesses: KPI ist denkbar, aber wer überprüft ihn?

Qualifikation: On-Boarding sollte genutzt werden, um eine Kurzeinführung zu geben.

Informationen zur Verbesserungskultur, Systeme und Prämien.

Zusammenarbeit Vernetzung: Wichtig im Projekt, aber eine Plattform macht keinen Sinn.

Verteilung der Informationen muss flächendeckend zu CI passieren und nicht nur zu den Datenbanken.

Offenheit Ideenmanagement: Arbeitssicherheit, Gesundheit und Anlagensicherheit sollte prämiert werden. Ideen könnten gestaffelt bewertet werden.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? 3.1. Offenheit Ideenmanagement

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Eigene Idee

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

- Ein Punktesystem sollte eingeführt werden. Alle Mitarbeiter sammeln Punkte für ihr Engagement. Verbesserungsvorschläge und Zusatzaktivitäten erhalten Punkte. Am Ende des Jahres erhält jeder Mitarbeiter eine anteilige Prämie in Höhe seiner gesammelten Punkte.

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Nicht realisierbar durch 2.4

Interview Franz Kohlhofer

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-60% kennen die Ideendatenbank

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Ideendatenbank muss nicht verwendet werden und viele Mitarbeiter sind gut in der Realisierung von Ideen, haben aber ein Problem mit der strukturierten Dokumentation.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-

2.2. CI-Datenbank

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

-55% kennen die CI-Datenbank

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das ihrer Meinung nach?

-Der Begriff CI ist nicht allen bekannt, und nur die Administratoren der Projekte nutzen die Datenbank.

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Bei der Frage nach der genauen Verteilung muss ich auch überlegen, aber ich denke das ca. 60% die Verteilung kennen.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die genaue Verteilung gerät mit der Zeit in Vergessenheit, jedoch sollte die Verteilung durch den Allgemeintopf deutlich höher sein.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Höhere Transparenz sollte dabei unterstützen.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Es sind mehrere Alternativen vorstellbar.

- Sachprämien, die nicht in Geld bewertbar sind, wie z.B. ein Parkplatz im Werksgelände, wären sehr attraktiv und haben einen höheren Erinnerungswert.

-Die Bewertung würde sich bei diesen Prämien aber schwierig gestalten.

-Teamevents sind aufgrund der Schichtarbeit schwer zu realisieren.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Krankenstand ist ein Tabuthema, das bereits vor Jahren diskutiert wurde.

-Grundsätzlich sollten Ideen ohne Kosteneinsparung auch prämiert werden.

-Engagierte Mitarbeiter stehen derzeit zu wenig im Rampenlicht

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: Teamleistung steht im Vordergrund und die direkte Führungskraft soll dabei unterstützen.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten beim On-Boarding Thema sein. Die Detailschulung sollte „on the Job“ passieren.

Die acht Erfolgskriterien sind sehr interessant und sollten betrachtet werden

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Verbesserungsvorschläge müssen mehr ins Rampenlicht gestellt werden.

- Die Erfolge müssen öffentlich zelebriert werden und sollten dadurch mehr Ansehen im Unternehmen erlangen.

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

- Veranstaltung und nicht monetär bewertbare Prämien

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Prämienatz sollte verändert werden.
- Dienstobliegenheit ist zu berücksichtigen.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Einzelprämien sollten „Silodenken“ nicht fördern, die Teamleistung steht im Vordergrund. Das Team besteht dabei aus unterschiedlichen Bereichen.
- Die Prämien dienen der Anerkennung, die Motivation zum Beitrag entsteht aber nicht durch sie.

Interview Manfred Hartinger

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

Die Ideendatenbank ist nicht gut bekannt

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

- Das System ist nicht so wichtig wie die direkte Kommunikation

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

- Der Mehrwert aus dem System ist derzeit nicht gegeben. Das System wird derzeit nur zur Dokumentation genutzt. Dies ist zu wenig.

2.2. CI-Datenbank

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

- Auf Ebene der Angestellten gut bekannt, da die Rückmeldung zu CI-Projekten im System passiert

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach? Siehe Punkt 2.1.3

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden? -

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Die Verteilung sollte allen bekannt sein, da der Allgemeintopf Teil dieser ist.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

- Ein schockierendes Ergebnis, das an der Idee des Allgemeintopfes vorbeigeht.
- Die Idee der gemeinsamen Weiterentwicklung sollte durch dieses System gefördert werden.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

- Die Prämien sollten abgeschafft werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

- Da Geld ein Hygienefaktor ist, sind Alternativprämien, wie Freizeit besser, um sich vom Gehalt oder Lohn abzuheben.
- Prämien sollten in Zukunft mit der Jahresprämie verbunden werden.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

- Wertschätzung gegenüber jenen Personen, die sich aktiv an Verbesserungen beteiligen, muss besser gestaltet werden.

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

- Es sollten keine zusätzlichen Ideen prämiert werden, dadurch wird das Thema aufgeblasen. Der administrative Aufwand steigt zusätzlich.
- Die Weiterentwicklung findet nicht durch Prämien statt. Die Kultur der ständigen Weiterentwicklung benötigt keine Prämien beziehungsweise wird dadurch gehemmt.
- Die Teams und ihre interne Weiterentwicklung stehen im Vordergrund, Prämien sind ein Widerspruch zu „Teamstandarts“.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: Team steht im Vordergrund und die gemeinsame Ausrichtung mit der Führungskraft.

Transparenz: Die Verteilung von Informationen ist Aufgabe der direkten Führungskraft

Controlling: wenn es keine Prämie gibt, nicht notwendig

Nachhaltigkeit: Die Überprüfung ist nicht notwendig wenn es keine Prämie gibt.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten beim On-Boarding Thema sein.

Zusammenarbeit Vernetzung: die Vernetzung der Teams über mehrere Schichten ist ein wesentlicher Faktor für die Weiterentwicklung.

Offenheit Ideenmanagement: Die Offenheit muss hinsichtlich einer guten Fehlerkultur bestehen. Den Teams muss es offen stehen, Dinge auszuprobieren und ggf. auch zu scheitern.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Die Vorschläge sind Teil unserer Verbesserungskultur und sollten nicht prämiert werden. Die Leistung wird durch den Lohn oder Gehalt abgegolten. Wir alle haben zwei Jobs: das Tagesgeschäft durchzuführen und unser Tagesgeschäft zu verbessern

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? -

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Prämiensystem sollte aufgelöst werden.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? -

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? –

Interview Benoit Dufour

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

- Die Datenbanken sind sehr gut bekannt, da daraus Geld lukriert wird.

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Nicht alle haben Zugang zu den Datenbanken. Nur die Bearbeiter verwenden die Datenbanken

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Die direkte Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu Vorschlägen wird gepflegt, daher stellt sich die Frage, ob die Ideendatenbank überhaupt notwendig ist.

2.2. CI-Datenbank Die Rückmeldungen unter 2.2 beziehen sich auf beide Datenbanken

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt? Siehe Punkt 2.1

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach? Siehe Punkt 2.1

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Die genaue Berechnung ist nicht vielen bekannt.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das ihrer Meinung nach?

-Die Berechnung wird vom Management verwendet und wird nur von Führungskräften benutzt.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Die Regelungen müssen besser verteilt werden. Die Transparenz zu den Regelungen muss besser gestaltet werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Geldprämie sollte beibehalten werden

-Teamevents sind nicht durchführbar, da nie alle Mitarbeiter daran teilnehmen können.

-Gutscheine schränken die Mitarbeiter ein. Sie können nicht frei wählen, wie sie ihr Geld ausgeben.

-Freizeit ist in der Produktion nicht möglich, da es die Personalsituation nicht zulässt

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Kein Krankenstand ist ein Thema, das nicht zum Verbesserungswesen passt und ist nicht nur von innerbetrieblichen Faktoren abhängig.

- Engagement von Mitarbeitern sollte prämiert werden. Die Anerkennung ist in einem offiziellen Rahmen durchzuführen, um es für alle offensichtlich zu machen,

-Sicherheit ist ein „Kulturthema“, das nicht prämiert werden sollte.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: Die Führung zu diesem Thema muss Top-Down getrieben werden. Alle Führungskräfte müssen die Verbesserungskultur vorleben.

Transparenz: Die Regelungen und Systeme müssen für alle zugänglich sein. Eine neue Struktur ist notwendig

Controlling: Die derzeitige Kontrolle zu Beginn des CI-Reporting ist nicht ausreichend und muss erweitert werden.

Nachhaltigkeit: Die Überprüfung der Nachhaltigkeit ist oft nicht durchführbar, jedoch sollte zumindest nach dem ersten Jahr eine Überprüfung stattfinden.

Schnelligkeit des Prozesses: Die zeitnahe Rückmeldung ist ein wesentlicher Faktor, der verbessert werden muss.

Qualifikation: Wer führt die Ausbildung durch? Der direkte Vorgesetzte hat nicht die notwendigen Ressourcen, um dies zu machen. Eine Ersteinschulung sollte durch eine zentrale Stelle zu Beginn der Arbeit bei Sappi durchgeführt werden.

Zusammenarbeit Vernetzung: wesentlicher Punkt, der bereits gelebt wird. Die meisten Projekte werden bereichsübergreifend geführt.

Offenheit Ideenmanagement: Ist abhängig von der Führungskraft und ein Thema in der direkten Kommunikation

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Die Vorschläge sind Teil unserer Verbesserungskultur

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? -

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Der Allgemeintopf sollte erhöht werden, um Geld für den Vorschlag in 3.2. zu lukrieren.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

- Ideen, die besonders gut waren, sollten in einer Veranstaltung prämiert werden. Die Wertschätzung durch die Führungsebene soll dabei gesteigert werden. Die Überweisung von Geld passiert im Hintergrund und animiert die restliche Belegschaft nicht.

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Nicht realisierbar, es sollte bei Geld bleiben, jedoch ist es wichtig, die Erfolge zu zelebrieren.

Interview Ferdinand Tobler

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-30-40% kennen die Datenbanken, es sollten aber wesentlich mehr sein, da wir viel darüber kommunizieren.

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Ideendatenbank ist nicht einheitlich genutzt. In vielen Bereichen kommt sie nicht zum Einsatz.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Die Thematik der Verbesserung muss mit allen Mitarbeitern direkt kommuniziert werden.
-Es ist überraschend, dass die vorhandenen Ideen nicht von anderen Bereichen und Werken aufgegriffen werden.

2.2. CI-Datenbank

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

-30-40% kennen die Datenbanken, es sollten aber wesentlich mehr sein, da wir viel darüber kommunizieren.

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die CI-Datenbank sollte im Vergleich zur Ideendatenbank besser bekannt sein, da aus ihr Geld lukriert wird.

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Die Thematik der Verbesserung muss mit allen Mitarbeitern direkt kommuniziert werden.
-In anderen Werken wird die Backlogfunktion als Ideenspeicher genutzt und die Ideendatenbank kommt nicht zum Einsatz.

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Zwei Drittel der Belegschaft kennt die Verteilung.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Der Allgemeintopf ist Teil der Prämien. Daher sollte die Verteilung wesentlich besser bekannt sein.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Es ist interessant, dass Personen die Gutscheine aus dem Topf erhalten, nicht hinterfragen, wofür sie diese bekommen.

-Die Prämie für das Umsetzungsteam ist vielen Betroffenen nicht klar. Die Führungskraft muss diese Chance nutzen, um den Mitarbeitern zu erklären, wofür sie diese Prämie erhalten.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Geld stellt keinen Bezug zum erreichten Erfolg dar.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein?

-Unternehmen, wie Magna, vergeben Prämien mit einem Bezug zum Unternehmen, wie beispielsweise eine Fahrt mit dem Puch G am Schöckl.

-Sappi könnte ähnliches tun und Zeitschriften-Abonnements als Prämie vergeben. Es gibt nahezu zu jedem Hobby eine Zeitschrift. Mitarbeiter könnten individuelle Abonnements erhalten.

-Eine weitere Alternative wären Buchgutscheine.

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Arbeitssicherheit steht derzeit oft im Zusammenhang mit technischen Verbesserungsvorschlägen; Dies ist nicht zielführend.

-Die Prämie würde für etwas vergeben werden, was sowieso passieren sollte.

-Die Prämienregelung sollte auch für die proaktive Vermeidung von Kosten gelten.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren?

-Die Prämien für CI-Projekte sollten mit der Erfolgsprämie vergeben werden.

-Eine Extraprämie geht nur an Mitarbeiter, die eine Idee hatten und diese eigenständig realisierten.

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: die Verantwortung liegt beim direkten Vorgesetzten, zusätzlich sind die Teams in der Bearbeitung der Vorschläge eigenverantwortlich.

Transparenz: durch die direkte Kommunikation der Vorgesetzten muss mehr Transparenz entstehen. Es besteht zusätzlich die Grundfrage im Raum, wie das Vorschlagswesen attraktiver gestaltet werden kann.

Controlling und Nachhaltigkeit: Die Sicherstellung der Nachhaltigkeit ist nur für ein Jahr gegeben und wird danach nicht weiter überprüft.

Schnelligkeit des Prozesses: Ein KPI zur Rückmeldegeschwindigkeit macht durchaus Sinn. Die Rückmeldung an die Mitarbeiter sollte möglichst schnell geschehen.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten Teil des On Boarding sein.

Zusammenarbeit und Vernetzung: Die Einbindung anderer Bereiche ist ein projektspezifisches Thema und passiert bei CI-Projekten.

Offenheit des Ideenmanagements: Alle Ideen sind erwünscht. Es sollte keine Einschränkungen geben. Die Mitarbeiter müssen motiviert werden, weitere Ideen einzubringen.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Die proaktive Kostenvermeidung sollte prämiert werden.

-Arbeitssicherheit ist ein Thema, das nicht prämiert werden sollte, da es Teil unserer Kultur ist.

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

-Grundsätzlich ist die Regelung derzeit gut, jedoch sollte die Prämie an die jährliche Erfolgsprämie angebunden werden.

-Zusätzlich stellt sich die Frage, ob die Prämien weiterhin in Geldform vergeben werden.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ja, es sollte eine Wahlmöglichkeit bestehen.

Interview Franz Fleck

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-Auf Mitarbeiterebene gut bekannt

-Ideendatenbank auf Angestelltenebene nicht verwendet

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Eine kleine Gruppe betreibt Verbesserungen aktiv. Diese kennen die Systeme

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Die Beiträge zu Verbesserungen sollten Teil der jährlichen Mitarbeitergespräche sein und dabei eine positive Beurteilungsgröße darstellen.

2.2. CI-Datenbank

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

-Bei den Angestellten, speziell bei leitenden Angestellten, sehr gut bekannt.

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Kleine Gruppe, die Verbesserungen und die Systemadministration betreibt

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Hoshin Kanri Zielsetzung zu CI und die damit verbundenen Systeme besser transportieren

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Die aktiv beteiligten Personen kennen die Verteilung ca. 40%.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Beteiligten rechnen sich ihren Prämienanteil vorab aus und beschäftigen sich damit.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Die Prämienverteilung sollte für alle zugänglich und transparent gestaltet sein.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Freizeit und Gutscheine sind attraktive Alternativen, jedoch ist Freizeit aufgrund der Personalsituation schwer zu realisieren.

- Steuerliche Aspekte sind bei der Umrechnung zu berücksichtigen

-Freizeit wird beim Dienstjubiläum bereits von vielen Mitarbeitern genutzt.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

- Krankenstand ist ein Tabuthema und ist von vielen Faktoren abhängig.
- Arbeitssicherheit und SMARTE Ideen, die zur Weiterentwicklung beitragen, sollten prämiert werden. Viele Ideen gehen verloren, da sie nicht prämiert und somit nicht im System eingebracht werden.
- Die Ideen ohne Kosteneinsparung könnten durch eine Tabelle abgestuft prämiert werden. Allerdings würde der Arbeitsaufwand für die Administration steigen.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: die Verantwortung liegt beim direkten Vorgesetzten. Für den Prozess sollte es eine zentrale Führung geben.

Transparenz: Die Informationen und Regelungen sollten im Intranet zur Verfügung stehen.

Controlling / Nachhaltigkeit: Alle Ideen sollten in die CI-Datenbank integriert werden, auch wenn keine Kosteneinsparung vorliegt. Die derzeitigen Projektkategorien sollten erweitert werden.

Schnelligkeit des Prozesses: Die regelmäßige Rückmeldung zum Bearbeitungsstatus würde auch die Transparenz fördern.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten beim On-Boarding Thema sein.

Zusammenarbeit Vernetzung: Es gibt am Standort viele Besprechungen; eine zusätzliche Besprechung wäre nicht zielführend.

Offenheit Ideenmanagement: siehe 2.4.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ideen ohne Kosteneinsparung sollten mit bis zu Euro 200,- prämiert werden.
- Alle Ideen sollten durch die Führungskräfte anerkannt werden

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? -

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Der Allgemeintopf sollte für Ideen ohne Kosteneinsparung verwendet werden. Derzeit erhalten Mitarbeiter ohne einen Beitrag einen Anteil.
- Die 50% für das Kernteam sollten unverändert bleiben, da die derzeitigen Leistungsträger nicht weniger bekommen sollten.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

-Die Vergabe von Prämien für Kosteneinsparungen sollten dem Bereich obliegen. Die Vergabemöglichkeit könnte anteilig der Einsparungsvorgaben aufgeteilt werden.

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Die Wahlmöglichkeit und Aufschlüsselung durch ein Punktesystem wie bei der Firma Harting klingt sehr interessant
- Aus Sicht der Führungskraft ist es schwierig zusätzlich Freizeit zu vergeben, aus Sicht der Mitarbeiter wäre es eine gute Form für Prämien. Da sich die Vergabe auf einen kleinen Teil der Belegschaft bezieht und die Leistungsträger damit belohnt werden, sollte es machbar sein.

Interview Robert Niessner

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-Im Technischen Bereich bei den Arbeitern gut bekannt.

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Ideendatenbank sollte allen Arbeitern bekannt sein, da sie das „Betriebliche Vorschlagswesen“ ersetzt hat.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

- Im Technischen Bereich ist die Entwicklung von Ideen Teil der jährlichen Zielvorgaben auf Meisterebene.

2.2. CI-Datenbank

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

-Die CI-Datenbank ist bei den Angestellten bekannt, bei Arbeitern weniger.

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die CI-Datenbank ist nur jenen Personen bekannt, die eine Bearbeitungsberechtigung haben.

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Ähnlich wie bei den Datenbanken

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Informationen stehen zwar zur Verfügung, werden aber von Mitarbeitern nicht gelesen.
-Daraus leitet sich ab, dass 62% sich nicht aktiv an einem Projekt beteiligt haben.
-In operativen Bereichen, wie beispielsweise der Ausrüstung, kennen es nur wenige Mitarbeiter, da die Projekte von Angestellten durchgeführt werden.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Beteiligung an Projekten muss erhöht werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Zusätzlich zur monetären Belohnung ist Freizeit denkbar.
-Eine Standardprämie für Ideen sollte eingeführt werden.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Derzeit wird die proaktive Vermeidung von Kosten nicht berücksichtigt, dies sollte geändert werden.

-Die CI-Rules sollten angepasst werden. Ein Gremium soll entscheiden, was prämiert wird.

-Die Ideen sind durch einen Experten zu bewerten.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren?

-Die Ideen bzw. Vergabe von Prämien sollte eingeführt werden und Teil des Performance-Management werden.

-Die Performance Reviews sollten auf alle Mitarbeiter ausgeweitet werden und nicht nur auf Angestellten-Ebene durchgeführt werden.

-Die Vergabe von Prämien ist auch für Krankenstand Reduktion denkbar. Mitarbeiter, die unternehmerisch handeln, sollen durch Freitage belohnt werden.

-Die Anerkennung ist im Zuge der Performance Reviews durchzuführen.

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: die Verantwortung liegt beim direkten Vorgesetzten. Er muss die Verbesserungskultur transportieren. Dabei ist die Förderung der Teamleistung zu beachten.
Transparenz: die Anlaufstelle für Fragen zum Thema Vorschlagswesen muss die direkte Führungskraft sein.

Controlling: Die derzeitige Kontrolle der geplanten Einsparung ist unzureichend. Es muss weitere Überprüfungen im Projekt geben.

Nachhaltigkeit: derzeit ist die Nachhaltigkeit nicht gegeben. Durch schnelle Änderungen sind Verbesserungen oft nach kurzer Zeit bereits obsolet. Die Überprüfung sollte ähnlich strukturiert werden wie die „Post Completion Audits“ bei technischen Projekten.

Schnelligkeit des Prozesses: Oft ist die Bewertung von Ideen schwierig. Es folgt eine längere Bearbeitung. Ein KPI verbunden mit einem automatischen Reminder zur Rückmeldung wäre sinnvoll.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten beim On-Boarding Thema sein.

Zusammenarbeit und Vernetzung: Die innerbetriebliche Konkurrenz verhindert den Austausch von Ideen über Bereiche und Standorte.

Offenheit des Ideenmanagements: Eine Standardprämie für Ideen ist vorstellbar und sollte für gute Ideen vergeben werden.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Verbesserungsvorschläge und Engagement von Mitarbeitern sollten eine Anerkennung erhalten.

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

- Prämie für zusätzliches Engagement beim Performance Management anbinden.

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ein zusätzlicher Budgetposten soll im HR-Bereich dafür geschaffen werden.
- Die Leistung der Mitarbeiter ist nicht durch die Kosteneinsparung bewertbar, sondern durch ihren Einsatz.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ja, eine Wahlmöglichkeit ist für mich vorstellbar.

Interview Hubert Hopf

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

- Zu 100% bekannt in operativen Bereichen.

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

- Durch die aktive Nutzung auf Arbeiterebene bekannt, im Angestelltenbereich nicht verwendet.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

- Die Teamtafelgespräche sollten dafür genutzt werden. Die Ideen und die Systeme sollten dabei besprochen werden.

2.2. CI-Datenbank

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

-Auf Ebene der Angestellten bekannt. Den Arbeitern ist sie nicht bekannt, da sie diese nicht pflegen.

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach? Die Benutzerberechtigungen sind eingeschränkt.

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Der Status von Projekten sollte beim Teamtafelgespräch diskutiert werden.

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Ich muss selbst überlegen, wie die genaue Verteilung ist, daher bin ich der Meinung, dass die Verteilung weniger Personen bekannt ist, als die Datenbanken.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Der aktive Beitrag an Projekten zur Verbesserung des Standortes beschränkt sich auf eine geringe Personenanzahl.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Die Prämien sollten abgeschafft werden.

-Die Prämien sollten als zusätzliche Prämie beim Jahresgehalt vergeben werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Die Jahresprämie wird in Form von Geld vergeben, daher ist eine alternative Prämie nicht vorstellbar.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

- Mitarbeiter, die sich besonders engagieren, sollten eine Anerkennung erhalten, wie zum Beispiel Thermengutscheine.

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Nein, es passt nicht zu der Jobbeschreibung, dass jeder die Aufgabe hat ,seinen Arbeitsplatz zu verbessern.

-Durch zusätzliche Prämien und deren Überprüfung würde zusätzlicher Aufwand in der Bearbeitung entstehen.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: die Verantwortung liegt beim direkten Vorgesetzten.

Transparenz: Da die Prämien abgeschaffen werden sollen, bedarf es keiner Neugestaltung.

Controlling: Die derzeitige Überprüfung ist mangelhaft. Die Kostenwahrheit ist nicht gegeben.

Nachhaltigkeit: Die Überprüfung ist zu kurz und sollte mindestens 3 Jahre dauern. Die in technischen Projekten durchgeführten „Post completion Audits“ sollten auch bei CI-Projekten durchgeführt werden.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten beim On Boarding Thema sein.

Zusammenarbeit Vernetzung: die Vernetzung ist bei CI-Projekten gegeben.

Offenheit Ideenmanagement: keine Öffnung für Ideen ohne Kosteneinsparung

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Die Vorschläge sind Teil unserer Verbesserungskultur und sollten nicht prämiert werden.

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? -

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Prämienystem sollte aufgelöst werden, da es nicht zur Verbesserungskultur passt.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar? -

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? –

Interview Wolfgang Kamedler

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-Die Datenbanken sind nicht durchgängig bekannt.

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Der Mitarbeiterwechsel (altersbedingte Fluktuation) und die mangelnde Weitergabe von Informationen zum Thema Vorschlagswesen führt zu diesem Ergebnis.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

- Der Stellenwert ist nicht so hoch, wie beispielsweise Arbeitssicherheit, hier muss sich etwas ändern.

2.2. CI-Datenbank Siehe 2.1

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

- Durch den Allgemeintopf ist die Bekanntheit höher, als bei den Datenbanken.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die 50-30-20 Regel ist nicht allen bekannt; viele kennen nur den Topf.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Beteiligung an Projekten muss erhöht werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Ein Prämienshop mit „Firmengoodies“ wie Jacken, Handtücher, Trainingsanzüge mit Firmenlogo wäre eine attraktive Alternative.

-Die Grundprämie in Form von Geld sollte jedoch bleiben.

-Für die Vergabe von Prämien stellt sich vorab die Frage: Wofür gibt es Prämien, und was ist steuerlich günstig?.

-Prämierung ist ein Widerspruch zum Kulturwandel, der betrieben wird.

-Grundsätzlich wird es nie für alle passen, egal welches System betrieben wird.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Eine Grundanerkennung für Ideen sollte vorhanden sein.

-Ertragssteigerung sollte den gleichen Stellenwert haben wie Kosteneinsparungen.

-Arbeitssicherheit steht derzeit oft im Zusammenhang mit technischen Problemen; Ideen hinsichtlich der Verbesserung sollten prämiert werden.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren?

-Ein Punktesystem verbunden mit einem Prämienshop für Ideen und Lösungsansätze ohne Kosteneinsparung sollte installiert werden. Dabei ist die Aktualität der Ideen zu überprüfen und ob diese bereits in ähnlicher Form eingebracht wurden.

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: die Verantwortung liegt beim direkten Vorgesetzten. Zusätzlich sollte jemand im Bereich für Vorschläge verantwortlich sein. Die Vergabe von Prämien sollte auch im Bereich durchgeführt werden.

Transparenz: Mitarbeiter, die sich beteiligen kennen die Regelungen. Es muss an der Beteiligung gearbeitet werden.

Schnelligkeit des Prozesses: Eine zentrale Anlaufstelle für die Systeme ist unabdingbar. Dabei wird die Bearbeitungszeit mitbetrachtet.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten Teil der Begrüßungsbox sein.

Zusammenarbeit und Vernetzung: Die Einbindung anderer Bereiche ist ein projektspezifisches Thema.

Offenheit des Ideenmanagements: Alle Ideen sind erwünscht. Es sollte keine Einschränkungen geben.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Verbesserungsvorschläge und Engagement von Mitarbeitern sollten eine Anerkennung erhalten.

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ein zweiter Topf, der für Ideen ohne Kosteneinsparung herangezogen wird, sollte geschaffen werden. Da nicht alle Mitarbeiter dieselben Möglichkeiten haben, sollte der Allgemeintopf weiter bestehen.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- In Deutschland gibt es eine Regelung für Zeit-Wert-Modelle. Diese Rahmenbedingungen fehlen in Österreich

Interview Hubert Gangl

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-Die Datenbanken sind nicht durchgängig bekannt. Beide Datenbanken sind ca. der Hälfte der Belegschaft bekannt.

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Es wird zu wenig darüber kommuniziert.

-Wir sind zu diesen Themen nicht nachhaltig.

-Die Weitergabe an neue Mitarbeiter ist mangelhaft.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

- Sehr schwierig, da weitere Initiativen wie SPE&i nicht so gut funktionieren, wie sie sollten.

-Personen, die Verantwortung haben, kommunizieren wenig darüber. Dies muss sich ändern.

2.2. CI-Datenbank Siehe 2.1

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Die Beteiligung der Mitarbeiter an Projekten fehlt und wird nicht gefördert.

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

-Im Vergleich zu den Datenbanken wesentlich bekannter.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das ihrer Meinung nach?

-Ein erschreckendes Ergebnis. Durch den Allgemeintopf müsste die Bekanntheit wesentlich höher sein.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Bei der Vergabe der Gutscheine aus dem Topf müssen die Führungskraft und der jeweilige Betriebsrat kommunizieren, warum es die Gutscheine gibt.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Freizeit und die anderen Alternativen wären absolut denkbar.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein? -

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich, Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Es sollten selbstverständlich alle Verbesserungsideen, die den Standort weiterentwickeln, prämiert werden.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: die Verantwortung liegt beim direkten Vorgesetzten. Zusätzlich sollte eine zentrale Stelle für den Prozess verantwortlich sein

Transparenz: Die Regelungen sollten besser kommuniziert werden.

Controlling: Die Überprüfung der Vorschläge sollte durch Fachexperten durchgeführt werden.

Nachhaltigkeit: Die Ideendatenbank ist zum Thema Nachhaltigkeit sehr unübersichtlich.

Qualifikation: Die Verbesserungskultur und die bei Sappi verwendeten Methoden sollten Teil von regelmäßigen Schulungen im neuen Trainingszentrum sein.

Zusammenarbeit und Vernetzung: Die Einbindung anderer Bereiche und angrenzender Maschinen ist unabdingbar

Offenheit des Ideenmanagements: Die Qualität der Ideen ist teilweise mangelhaft. Es entsteht ein hoher Prüfungsaufwand. Die Teams sollten eine bestimmte Anzahl von Ideen im Jahr einbringen und nur jene die ihre Vorgabe erfüllt haben, nehmen am Topf teil.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ist absolut vorstellbar, dass diese Ideen prämiert werden.

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ein zusätzliches Budget ist unrealistisch, daher sollte der Topf erhöht werden. Die Teams müssen, wie unter dem Punkt „Offenheit des Ideenmanagements“ beschrieben, eine bestimmte Anzahl an Ideen einbringen.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

-Es sollte eine Wahlmöglichkeit bestehen.

-Geld könnte in Freizeit umgerechnet werden.

Interview Wolfgang Cerne

1. Einleitung

1.1. Erklärung der Ausgangssituation

1.2. Vorstellung der Masterarbeit

2. Umfrageergebnisse

2.1. Ideendatenbank

2.1.1. Was glauben Sie, wie gut ist die Ideendatenbank am Standort bekannt?

-Die Ideendatenbank ist bekannt, wird aber von wenigen genutzt. Die Teamleiter und Führungskräfte sind für die Administration zuständig.

2.1.2. Laut der Umfrage ist die Ideendatenbank 40% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Informationen in der Ideendatenbank werden nur von den Maschinenführern, Produktionsingenieuren gelesen. Die restlichen Mitarbeiter erhalten die Informationen vom Teamleiter und nutzen die Datenbank selbst nicht.
-Die Ideen werden von Mitarbeitern an die Führungskräfte weitergegeben. Diese geben die Ideen im System ein.

2.1.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden?

-Die Frage ist, wie können die Mitarbeiter dazu gebracht werden, mehr Weitblick zu erlangen und außerhalb ihres unmittelbaren Umfelds nach Ideen suchen.

2.2. CI-Datenbank

2.2.1. Was glauben Sie, wie gut ist die CI-Datenbank am Standort bekannt?

-Die CI-Datenbank wird noch weniger genutzt, da sie als Kontrollsystem verwendet wird.

2.2.2. Laut der Umfrage ist die CI-Datenbank 42% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Die Nutzung der CI-Datenbank beschränkt sich auf die Projektadministration.

2.2.3. Wie kann aus Ihrer Sicht die Situation verbessert werden? -

2.3. Prämienverteilung

2.3.1. Was glauben Sie wie gut ist die Prämienverteilung am Standort bekannt?

-Die Prämienverteilung ist gleich gut bekannt wie die Ideendatenbank.

2.3.2. Laut der Umfrage ist die Prämienverteilung 62% der Mitarbeiter nicht bekannt, woran liegt das Ihrer Meinung nach?

-Durch die Teilnahme aller Mitarbeiter am Allgemeintopf sollte die Verteilung wesentlich besser bekannt sein.

2.3.3. Wie kann dies verbessert werden?

-Bei der Vergabe der Gutscheine aus dem Topf muss die Führungskraft die Wertigkeit der Beiträge besser kommunizieren. Die Erklärung, warum dieser Gutschein vergeben wird muss wesentlich besser durchgeführt werden.

2.4. Prämienvorschläge

2.4.1. Was halten Sie, von den Prämienvorschlägen aus der Umfrage?

-Freizeit ist absolut vorstellbar und ist auch bei den Sitzungen der Gewerkschaft immer wieder ein Thema.

-Bei Jubilaren wird die Möglichkeit der Umrechnung in Zeitguthaben immer öfter genutzt.

2.4.2. Fallen Ihnen noch weitere Vorschläge ein?

-Die bereits angeführten Beispiele beinhalten sehr viele Vorschläge.

2.5. Ideen ohne Kosteneinsparung

2.5.1. Ist es aus Ihrer Sicht möglich Ideen ohne Kosteneinsparung zu prämiieren?

-Arbeitssicherheitsvorschläge wurden in der Vergangenheit prämiert. Die Vorschläge beruhten oft auf technischen Maßnahmen, die zu keiner wirklichen Verbesserung führten. Es ist viel wichtiger, dass Arbeitssicherheit gelebt wird.

-Arbeitssicherheit hat oft den negativen Beigeschmack, dass Personen, denen etwas passiert, am Pranger stehen. Dies ist zu vermeiden. Arbeitssicherheit muss durch Anerkennung und Wertschätzung in ein positives Licht gerückt werden.

2.5.2. Welche Ideen würden Sie prämiieren? -

3. Entwicklungsfelder

3.1. Allgemeine Voraussetzungen

3.1.1. Was halten Sie von den Vorschlägen? Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

Führungskultur: Die Verantwortung für den Prozess sollte zentral organisiert werden. Die Verantwortung der Durchführung liegt im Bereich.

Transparenz: Die Regelung sollte leicht nachvollziehbar sein. Die Steigerung der Transparenz ist durch die Auseinandersetzung mit den Teams zu erhöhen.

Controlling: In der Vergangenheit gab es eine Kommission für die Beurteilung von Ideen, diese sollte wieder eingeführt werden.

Nachhaltigkeit: In der Vergangenheit gab es ein paar CI-Projekte, die durch die Kostenoptimierung an einer Stelle zu negativen Auswirkungen an einer anderen Stelle führten. Die Überprüfung der Nachhaltigkeit sollte dies vermeiden.

Schnelligkeit des Prozesses: Drei wesentliche Punkte sollten implementiert werden. 1) Nachvollziehbarer Status der Idee. 2) Zentrale Beurteilung durch neutrale Person 3) Führungskraft als Umsetzungsverantwortlicher

Qualifikation: Die Grundlagen unserer Kultur, wie z.B. Arbeitssicherheit und CI, sollten in die Ausbildungspläne aller Mitarbeiter aufgenommen werden. Die Trainings dafür könnten im neuen Trainingscenter durchgeführt werden.

Zusammenarbeit und Vernetzung: Die Einbindung anderer Bereiche und angrenzender Maschinen ist unabdingbar.

Offenheit des Ideenmanagements: Die Qualität der Ideen ist zu bewerten. Der Aufwand muss in einer vernünftigen Relation zum Ergebnis stehen. Grundsätzlich sind alle Ideen erwünscht und sollten eine Anerkennung erhalten.

3.2. Prämienrelevante Verbesserungen

3.2.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

- Ist absolut vorstellbar, dass diese Ideen prämiert werden

3.2.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.3. Prämienverteilung

3.3.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

-Ein zusätzliches Budget ist nicht realistisch. Variante 3 der Entwicklungsvorschläge ist denkbar.

3.3.2. Welche Lösungsvorschläge sind aus Ihrer Sicht vorstellbar?

3.4. Anreiz und Wahlmöglichkeit

3.4.1. Was halten Sie von den Vorschlägen?

-Es sollte eine Wahlmöglichkeit bestehen.

-Geld könnte in Freizeit umgerechnet werden.