

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG

FAKULTÄT LIFE SCIENCES

STUDIENGANG GESUNDHEITSWISSENSCHAFTEN

BACHELORTHESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science in Gesundheitswissenschaften

mit dem Titel

Optimierung des Bewertungssystems im Ideenmanagement
am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf durch Entwicklung eines
Instruments zur Schaffung erhöhter Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Hamburg,
den 28. Februar 2017

Autorin:	Rosalyn Meißner
Matr.-Nr.:	2183880
Betreuender Professor:	Herr Prof. Dr. Dr. h.c. Walter Leal HAW Hamburg
Zweiter Prüfer:	Herr Dr. med. Hans-Jürgen Bartz UKE

Vorwort

Das Thema dieser Arbeit hat sich durch meine Tätigkeit im Qualitätsmanagement am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf im Rahmen eines Pflichtpraktikums ergeben. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen am UKE, hat es sich zu meinem eigenen Bestreben entwickelt, den nachfolgenden Inhalt zu thematisieren und so mögliche Handlungsempfehlungen für das Ideenmanagement darzulegen.

Ich möchte hiermit Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Walter Leal von der HAW für die zuverlässige Betreuung als Erstgutachter danken.

Mein Dank gilt ebenso Herrn. Dr. med. Hans-Jürgen Bartz vom Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf für die Betreuung während des Praxissemesters und seine Bereitschaft, sich als Zweitgutachter zur Verfügung zu stellen.

Rosalyn Meißner

Hamburg, den 20. Februar 2017

Zusammenfassung

Durch die steigenden Anforderungen auf dem kompetitiven Gesundheitsmarkt geraten die Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen unter enormen Druck. Um den Anforderungen gerecht zu werden, ist eine kontinuierliche Verbesserung unabdinglich. Hierfür ist das kreative Potential der eigenen Mitarbeiter wichtig, um sich stetig weiterzuentwickeln und an Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu gewinnen.

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf nutzt die Wirksamkeit des Ideenmanagements, durch den Ideenwettbewerb „Mach Mit!“. Oftmals gelingt es allerdings nur schwer, die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, regelmäßig, qualitativ hochwertige Vorschläge abzugeben, die auch einen langfristigen Nutzen haben.

Ziel dieser Arbeit ist es, zu ermitteln, ob durch die Entwicklung eines Instruments, eine Optimierung des Bewertungssystems im Ideenmanagement vorgenommen werden kann, sodass eine erhöhte Nachvollziehbarkeit und Transparenz entstehen kann und letztlich Anreize für Mitarbeiter gesetzt werden können, das Vorschlagwesen wahrzunehmen und qualitativ hochwertige Vorschläge einzureichen.

Hierfür wird zunächst die Wichtigkeit des Qualitätsmanagements im Gesundheitswesen erläutert, in das sich das Ideenmanagement einordnen lässt. Es folgt eine Erläuterung der Grundlagen des betrieblichen Vorschlagwesens und eine Beurteilung des bestehenden Systems am UKE. Anhand des Vergleichs mit VW und Airbus erfolgt die Ausarbeitung eines optimierten Bewertungsinstruments, welches eine Erhöhung der Prämie bei Vorschlägen mit Mehrnutzen vorsieht.

Letztendlich wird die Optimierung des Bewertungssystems als ein wichtiger, unverzichtbarer Schritt in Richtung eines transparenten und nachvollziehbaren Systems gesehen, das zur Motivation der Mitarbeiter beiträgt. Allerdings sind weitere Maßnahmen zu ergreifen, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Zusammenfassung	3
Abkürzungsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	7
1. Einführung	8
1.1 Relevanz und Zielsetzung.....	8
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	9
2. Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen	10
2.1 Qualitätsanforderungen.....	11
2.2 Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001.....	12
2.3 Qualitätspolitik und -ziele.....	14
3. Ideenmanagement als Teil des Qualitätsmanagements	15
3.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach Kaizen.....	15
3.2 Betriebliches Vorschlagswesen.....	17
3.2.1 Ablauforganisation.....	18
3.2.2 Prämierung von Vorschlägen.....	18
3.2.3 Barrieren und Gründe der Nichteinreichung.....	19
4. Beurteilung des bestehenden Systems am UKE	20
4.1 „Mach Mit!“ als Instrument des BVW.....	21
4.1.1 Vorschlagsbearbeitung.....	22
4.1.2 Prämierungsverfahren.....	24
4.2 Kennzahlen und Qualität der Vorschläge.....	26
5. Vergleich mit beispielhaften Großunternehmen	28
5.1 Volkswagen Wolfsburg.....	28
5.2 Airbus.....	31
5.3 Bewertung.....	35
6. Erarbeitung des Bewertungsinstruments	37
7. Diskussion und Fazit	43
Literaturverzeichnis	47
Eidesstattliche Erklärung	50

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Abkürzungsverzeichnis

BVW	-	Betriebliches Vorschlagswesen
DV	-	Dienstvereinbarung
GB	-	Geschäftsbereich
G-BA	-	Gemeinsamer Bundesausschuss
KTQ	-	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
KVP	-	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NPR	-	Nichtwissenschaftlicher Personalrat
QM	-	Qualitätsmanagement
UKE	-	Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
VV	-	Verbesserungsvorschlag
VW	-	Volkswagen
WPR	-	Wissenschaftlicher Personalrat

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell der kontinuierlichen Verbesserung (Qualitätsspirale) (Hensen, 2016, S. 62).....	17
Abbildung 2: „Mach Mit“ Bearbeitungsablauf (UKE, 2014).....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertungsschema nicht berechenbarer Vorschläge (UKE, 2014).....	25
Tabelle 2: Auswertung nach Ordnungseinheit (UKE, 2016).....	27
Tabelle 3: Berechnung der Prämien von Vorschlägen der Prämiengruppe A (VW, 1999).....	29
Tabelle 4: Prämienteilergebnis für VV ohne errechenbare Einsparung (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 1).....	32
Tabelle 5: Beurteilung des Zuständigkeitsgrades (Anlage 2 DV Airbus, 2014 S. 5).....	33
Tabelle 6: Beurteilung des Beeinflussungsgrades (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 5).....	34
Tabelle 7: Matrix des Prämienanteils (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 6).....	34
Tabelle 8: Ausprägungen der Zuständigkeit/Beeinflussbarkeit (eigene Darstellung).....	39
Tabelle 9: Tabellarisches Bewertungssystem für Faktoren monetärer VV mit Mehrnutzen (eigene Darstellung).....	41
Tabelle 10: Tabellarisches Bewertungssystem für Faktoren qualitativer VV mit Mehrnutzen (eigene Darstellung).....	41

1. Einführung

1.1 Relevanz und Zielsetzung

Die Anforderungen und Erwartungen an ein innovatives, durch Qualität gekennzeichnetes Krankenhaus steigen mit der Individualisierung, Vernetzung, aber auch der Globalisierung und Mobilität enorm. Nicht zuletzt spielen die demografische Entwicklung und der Mangel an Fachkräften bei dem Wandel in deutschen Krankenhäusern eine erhebliche Rolle. Sie sind gezwungen, nicht nur im Hinblick auf die Erlössituation, sondern auch bezüglich des Personals, zunehmend mit knappen Ressourcen wirtschaftlich zu agieren (Lüthy & Ehret, 2014, S. 11-15). Neben dem Mangel an Ressourcen üben zudem die hohen medizinischen und gesundheitspolitischen Erwartungen der aufgeklärten Gesellschaft einen hohen Druck aus. Zusätzlich ist die Bereitschaft rückläufig, wenn es darum geht, die Kosten für eine faire Versorgung zu tragen. Die Patienten werden mit der Zeit nicht nur kritischer, sie müssen immer mehr Leistungen selbst zahlen und hinterfragen daher den tatsächlichen Leistungsumfang. Seitens der Leistungserbringer ist es daher unumgänglich, die Qualität ihrer Leistung offenzulegen, umso den Patienten für sich zu gewinnen (Paschen, 2013, S. 4).

Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung muss, aufgrund dieses Wandels und der damit einhergehenden größeren Konkurrenz und dem Kosten- und Innovationsdruck, Bestehendes optimiert und an die sich ständig wandelnden Anforderungen angepasst werden (Bismarck, 2000, S. 1f.).

Das Wissen und die Erfahrung innerhalb eines Unternehmens sind von großer Bedeutung, wenn es sowohl um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit als auch um die Sicherung der Arbeitsplätze geht. Das enorme Potential der Erfahrungen und des Ideenreichtums von Mitarbeitern, die sich berufsbedingt täglich mit den Problemstellungen ihrer Arbeit beschäftigen, können dazu beitragen den Betrieb wirtschaftlicher und effizienter zu machen (Derichs, Geleitwort in Kaschny, Nolden, & Schreuder, 2015, S. VI).

Hat ein Betrieb die Wirksamkeit des Ideenmanagements erkannt, liegt es an den Führungskräften, die Ideen der Mitarbeiter zu fördern und sie vom Nutzen des

Ideenmanagements zu überzeugen. Denn längst nicht alle Unternehmen schöpfen das Potential „Wissen und Erfahrung“ der Mitarbeiter voll aus (Bismarck, 2000, S. 1).

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf hat bereits erkannt, dass die Ideen der eigenen Mitarbeiter zu einem starken Unternehmen beitragen können und führte im Jahr 2000 das betriebliche Vorschlagwesen ein. Mit dem Ideenwettbewerb „Mach Mit!“ waren Mitarbeiter seitdem angehalten Vorschläge abzugeben, um zur kontinuierlichen Verbesserung beizutragen. Oftmals gelingt es allerdings nur schwer die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, regelmäßig qualitativ hochwertige Vorschläge abzugeben, die nicht nur auf einen einmaligen Nutzen abzielen (Bartz, 2016).

Ziel dieser Arbeit ist es, zu ermitteln, ob durch die Entwicklung eines Instruments, eine Optimierung des Bewertungssystems im Ideenmanagement vorgenommen werden kann, sodass eine erhöhte Nachvollziehbarkeit und Transparenz entstehen und letztlich Anreize für Mitarbeiter gesetzt werden können, das Vorschlagwesen wahrzunehmen und qualitativ hochwertige Vorschläge einzureichen.

1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit

Um einen Einstieg in das Thema zu finden, wird zunächst die Wichtigkeit des Qualitätsmanagements im Gesundheitswesen erläutert und das Ideenmanagement mit seinen verschiedenen Komponenten in diesen Bereich eingeordnet. Es folgt eine Erläuterung der Grundlagen des betrieblichen Vorschlagwesens und eine Beurteilung des bestehenden Systems am UKE.

Anhand von Vergleichswerten aus anderen beispielhaften Großunternehmen, wie Volkswagen und Airbus aber auch durch Literatur, die speziell das Qualitätsmanagement in Krankenhäusern und das Ideenmanagement selbst umfasst, werden Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, die die Entwicklung eines Bewertungsinstruments beinhalten. Abgerundet wird die Arbeit mit einer abschließenden Diskussion und einer Einschätzung der tatsächlichen Umsetzbarkeit.

Anzumerken ist, dass es sich bei der verwendeten Literatur hauptsächlich um ältere Exemplare handelt, da die Erkenntnisse über das Thema des Ideenmanagements und des betrieblichen Vorschlagwesens vorwiegend in älterer Literatur zu finden sind, die sich mit den Jahren nur unwesentlich verändert hat, sodass diese auch heute noch als

aktuell aufzufassen sind. Zudem beschränkt sich die Anzahl der Literatur auf ein bestimmtes Minimum, welches darauf zurückzuführen ist, dass zu dem Thema lediglich eine grundlegende Meinung von mehreren Autoren vertreten wird.

Die spezifischen Daten zu den einzelnen Unternehmen wurden aus den jeweiligen Dienstvereinbarungen oder aus persönlichen Gesprächen bezogen.

2. Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen

Das Qualitätsmanagement umfasst unter anderem die Mitarbeiterorientierung, worunter auch das betriebliche Vorschlagwesen einzuordnen ist, da hierdurch die Einbeziehung der Mitarbeiter stattfindet (Hensen, 2016, S. 267).

Um die Bedeutung und Relevanz des betrieblichen Vorschlagwesens erläutern zu können, wird zunächst das Qualitätsmanagement als Ganzes betrachtet und seine Rolle im Gesundheitswesen dargelegt.

Qualitätsmanagement hat nicht unbedingt die Funktion Qualität zu „produzieren“, vielmehr liefert es die dafür notwendige Wertebasis und den systematischen Handlungsrahmen. Es entspricht einem unternehmerischen Ansatz, bei dem nicht ausschließlich auf der operativen Ebene interagiert wird, sondern dessen Umfang auch normative und strategische Aufgaben beinhaltet. Das Qualitätsmanagement umfasst demnach nicht nur die Schaffung qualitätsorientierter Grundlagen und die Erarbeitung von Strategien in der Qualitätsplanung, sondern auch den Aufbau und die Implementierung von wichtigen Strukturen und Rahmenbedingungen, sowie die Spezifizierung von Maßnahmen auf Ebene der Qualitätsorganisation, die zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen dienen.

Die Unternehmensführung trägt hierbei die Verantwortung für eine konsequente Umsetzung. Eine dauerhafte und Ebenen übergreifende Aufgabe ist hingegen die regelmäßige und sachgerechte Qualitätsmessung und die Beurteilung des Erfüllungsgrades, die sogenannte Qualitätsbewertung (Hensen, 2016, S. 39f.).

Die Gestaltung und der Aufbau des Qualitätsmanagements sind vielseitig, basieren jedoch immer auf gewissen Grundsätzen. Diese Grundsätze beinhalten die grundsätzlichen Themen, die im Rahmen des Qualitätsmanagements von Bedeutung

sind. Das bekannteste Modell des Qualitätsmanagements ist das internationale Modell der ISO-Normenreihe, in der die Grundsätze des QM verankert sind. Diese umfassen nicht nur die Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung, sondern auch die Verantwortung der Leitung und die kontinuierliche Qualitätsverbesserung. Doch auch die sachbezogene Entscheidungsfindung, das systemorientierte Handeln und der Aufbau und die Pflege von Partnerschaften zum gegenseitigen Nutzen zählen dazu (Hensen, 2016, S. 39f.).

Dem QM ist es möglich aus einer unternehmerischen Sichtweise, dem zuvor beschriebenen Wandel im Gesundheitswesen, mit seinen Problemen und Herausforderungen, entgegenzuwirken (Hensen, 2016, S. 42).

Durch §§ 135 – 137 SGB V wurde im Rahmen des Gesundheitswesens ein Raum für das Qualitätsmanagement geschaffen. Diese gesetzlichen Regelungen haben dazu beigetragen, dass Qualitätssicherungsmaßnahmen und Qualitätssysteme mit unterschiedlicher Struktur und differenziertem Anspruchsniveau aufgestellt wurden. Gegenstand des QM im Gesundheitswesen sind neben Patienten- und Mitarbeiterorientierung, auch die Prozessorientierung, die Beleuchtung der internen Strukturen, präventives Fehler- und Risikomanagement und die kontinuierliche Verbesserung (Ertl-Wagner, Steinbucker, & Wagner, 2013, S. 16).

2.1 Qualitätsanforderungen

Die Qualität einer Leistung hat eine deskriptive und/oder evaluative Komponente. Um den Wert der Qualität einstuft zu können, gibt es im Qualitätsmanagement den Begriff der Qualitätsanforderung. Anforderungen werden festgelegt, vorausgesetzt oder sind verpflichtend und gelten als Maßstab für die Qualitätsbewertung (Hensen, 2016, S. 14).

Insbesondere in Bezug auf den organisatorischen Aufbau unterliegen Organisationen einer umfangreichen Regulierung durch Gesetze und Verordnungen, die spezielle Anforderungen enthalten. So wird das Qualitätsmanagement bzw. die Sicherung der Qualität nach § 135a SGB V explizit als Verpflichtung deklariert: „Die Leistungserbringer sind zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der von ihnen erbrachten Leistungen verpflichtet.“ Weiter heißt es: „[...] medizinische Versorgungszentren, zugelassene Krankenhäuser [...] sind verpflichtet, sich an

einrichtungsübergreifenden Maßnahmen der Qualitätssicherung zu beteiligen, die insbesondere zum Ziel haben, die Ergebnisqualität zu verbessern und einrichtungsintern ein Qualitätsmanagement zu führen und weiterzuentwickeln [...]“ (§ 135a Abs.1 Abs. 2 Ziffer 1,2 SGB V).

Fachgesellschaften und andere Institutionen haben zudem fachliche Anforderungen, an die Erbringung von Behandlungsleistungen zusammengestellt, deren Einhaltung geprüft und zertifiziert wird. Dazu gehören u.a. das Gefäßzentrum, die Stroke Unit oder die Chest Pain Unit. Diese Anforderungen sind keinem QM-System zugehörig, sondern wirken unterstützend für die Qualitätsplanung einer Organisation für solche Leistungen, für die die herausgegebene Institution, wie etwa die Deutsche Gesellschaft für Gefäßchirurgie, eine besondere Kompetenz beansprucht. Neben der Leistungsstruktur gehören unter anderem auch die fachliche Kompetenz des Personals, sowie die Personalausstattung zu den fachlichen Anforderungen.

Die jeweiligen Fachgesellschaften überprüfen die Einhaltung ihrer Anforderungen durch Auditoren und stellen ein Zertifikat als Qualitäts- oder Gütesiegel aus.

Auch die Qualitätsvereinbarung der G-BA sind fachliche Anforderungen. Sie gelten jedoch lediglich als Richtlinien, deren Erfüllung keine Zertifizierung erhält. Krankenhäuser geben stattdessen bei den Budgetverhandlungen eine Konformitätserklärung ab.

Der Anforderungskatalog der KTQ beruht auf keinen Vereinbarungen zwischen Leistungsanbietern und Kostenträgern. Er ist weder ein QM-System, noch lässt er sich als Gütesiegel beschreiben. Es existiert zwar ein eigenes Prüfverfahren, welches eine Ausstellung eines Zertifikates einschließt, dieses ist hingegen nicht mit anderen Zertifikaten gleichzustellen (Paschen, 2013, S. 16f.)

2.2 Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001

Diese Norm soll das qualitätsgerechte Handeln des Unternehmens messbar und vergleichbar machen, wenn es darum geht, gute Produkte herzustellen oder gute Dienstleistungen zu erbringen (Brugger-Gebhardt, 2016, S. 3). Sie beinhaltet einen internationalen Standard für die Qualitätssicherung, der von unabhängigen Auditoren kontrolliert und allgemein anerkannt wird.

Sie ist in erster Linie ein Fremdbeurteilungsverfahren, wobei trotz dessen auch interne Audits vorgesehen sind. Bei dem externen Auditverfahren beurteilen externe Experten die Definition, Dokumentation und Einhaltung der wichtigsten Prozesse im Qualitätszyklus. Bei ausreichender Erfüllung der Anforderungen wird ein Zertifikat für eine Dauer von drei Jahren vergeben, dann ist eine vollständige Re-Zertifizierung notwendig (Sicksch, 2013, S. 35f.).

Die in dem Modell der ISO-Normenreihe niedergeschriebenen Grundsätze des Qualitätsmanagements sollen die, durch die Norm beabsichtigten Ziele, abbilden.

Dabei steht die *Kundenorientierung* an erster Stelle. Da Organisationen von ihren Kunden abhängen, ist es von besonderer Wichtigkeit, gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse zu verstehen, um die Anforderungen der Kunden stets zu erfüllen oder zu übertreffen.

Dann folgt der Grundsatz *Führung*. Darunter versteht man, dass Führungskräfte den internen Rahmen gestalten und erhalten, sodass sich die Mitarbeiter für das Erreichen der Ziele einsetzen können.

Die *Beteiligung der Mitarbeiter* ist dahingehend wichtig, als dass durch die vollständige Einbeziehung, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation eingesetzt werden können.

Der vierte Grundsatz *Prozessorientierter Ansatz* weist darauf hin, dass durch den korrekten Einsatz von Ressourcen als Prozess, Ziele effizienter erreicht werden können.

Der *Systemorientierte Management-Ansatz* umfasst das Identifizieren, Verstehen, Leiten und Lenken der in Wechselbeziehung stehenden Prozesse, um die Wirksamkeit und Effizienz einer Organisation zu fördern und ein definiertes Ziel zu erreichen.

Die *ständige Verbesserung* stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.

Gegenstand des *Sachbezogenen Ansatzes zur Entscheidungsfindung* ist, dass wirksame Entscheidungen auf der Analyse von Informationen und Daten basieren.

Als achter Grundsatz sind die *Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen* niedergeschrieben. Durch die gegenseitige Abhängigkeit ist es sinnvoll, vorteilhafte

Beziehungen zu nutzen, um eine Erhöhung der Wertschöpfung zu Gunsten beider zu erzielen (Hahne, 2011, S. 68).

2.3 Qualitätspolitik und -ziele

Um diese Grundsätze in der Organisation integrieren und umsetzen zu können, legt die Qualitätspolitik den Handlungsrahmen für alle Aktivitäten fest.

Die Qualitätspolitik umfasst alle organisatorischen Grundsätze zur Erschaffung und Erhaltung von Qualität. Hierzu gehört die Beschreibung des Handlungsrahmens zur Erreichung der Qualitätsziele, sowie die Beschreibung der Motivation, des Wertesystems und der Art und Weise der Umsetzung dieser Aspekte (Piechotta, 2008, S. 77).

Die in der Qualitätspolitik festgelegten Ziele, müssen zur Verbesserung der Qualitätslage beitragen. Sie werden als Ergebnis der Managementbewertung jährlich durch die Leitung für einen absehbaren Zeitraum festgelegt. Die Anforderung dabei ist ihre Mess- und Prüfbarkeit (Paschen, 2013, S 119).

Obwohl das Definieren der Qualitätspolitik und der dazugehörigen Ziele Aufgabe der Führungskräfte ist, ist dennoch ein geeignetes Maß an Mitarbeiterpartizipation notwendig. Die Qualitätspolitik wird durch das Leitbild und die Organisationskultur vermittelt und wird offen kommuniziert (Hensen, 2016, S. 85f.). Informationen zu Unternehmensleitsätzen gelangen unter anderem durch Aushänge und Infotafeln an die Mitarbeiter. Diese Informationen sollen den Mitarbeitern helfen, strategische Maßnahmen und andere Aktivitäten in einem anderen Zusammenhang zu sehen. Dadurch können sich langfristig eine breitere Akzeptanz und größeres Verständnis für zukünftige Aktionen innerhalb des Unternehmens ergeben. Ziele, die ein jedes Unternehmen erreichen möchte sind primär Gewinn, ein hoher Qualitätsstandard und umweltgerechtes Handeln. Um genau diese Ziele zu erreichen, müssen konkrete Maßnahmen eingesetzt werden (Winzer, 2003, S. 24f.).

3. Ideenmanagement als Teil des Qualitätsmanagements

Die Einführung des Ideenmanagements gehört zu den zuvor erwähnten Maßnahmen, denn die eigenen Mitarbeiter für die Umsetzung der Qualitätspolitik und der Ziele einzusetzen ist besonders effektiv. Die Resultate können einen erheblichen Anteil an der Erreichung der Ziele, wie der Qualität, der Zufriedenheit der Mitarbeiter und dem Gewinn haben (Winzer, 2003, S. 24). Der Input durch die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für gute Qualität. Im Qualitätsmanagement ist der Mitarbeiter eine der wichtigsten Ressourcen, denn ganz gleich aus welchem Teil der Organisation er kommt und auf welcher Hierarchieebene er steht, das Wissen und vor allem die detaillierte Prozesskenntnis, die er durch die tägliche Arbeit erlangt hat, ist die Voraussetzung für erfolgreiche Problemlösungen (Sicksch, 2013, S. 51).

Das Ideenmanagement kann als Weiterentwicklung des traditionellen Betrieblichen Vorschlagwesens (BVW) verstanden werden, indem es nicht nur das BVW an sich umfasst, sondern auf einer gemeinsamen Durchführung des BVW und des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses basiert (KVP) (Schat, 2005, S. 9). Durch das Ideenmanagement hat sich durch die Integration des Vorgesetzten die Bearbeitungszeit deutlich verkürzt. Zudem nimmt der Mitarbeiter eine neue Rolle ein, indem er als verantwortlicher „Mitunternehmer“ fungiert. Um dynamische Innovationen hervorzubringen werden Mitarbeiter und Vorgesetzte entsprechend geschult und deren Kreativitätspotential gefördert. Während beim traditionellen BVW der Einreicher als Einzelkämpfer bezeichnet wird, können beim IDM auch Gruppenvorschläge im Rahmen einer Teamarbeit eingereicht werden (Krause, 1996, S. 75).

3.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach Kaizen

Kaizen ist eine „prozessorientierte **Denkweise** [...], die gleichzeitig Ziel und grundlegende Verhaltensweise im Unternehmen darstellt“ (Brunner, 2014, S. 11).

Das aus dem Japanischen stammende Wort Kaizen bedeutet so viel wie „Veränderung bzw. Wandel zum Besseren“. Es steht für eine geordnete und kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten, womit zur ständigen Verbesserung der Geschäftsabläufe beigetragen werden kann (Brunner, 2014, S. 11).

Der KVP baut auf den Grundlagen von Kaizen auf, denn bei der kontinuierlichen

Verbesserung zählen ebenfalls kleinste Schritte, die eine stetige, wenn auch kleinschrittige Verbesserung aller Bereiche im Unternehmen beabsichtigen. Der Fokus liegt auf dem **Vereinfachen der Prozesse** und damit auf der Verbesserung der Wertschöpfung (Brunner, 2014, S. 39). Es wird davon ausgegangen, dass jeder Vorgang als Prozess betrachtet und als solcher schrittweise verbessert werden kann (Brunner, 2014, S. 43). Dies liegt dem Gedanken zu Grunde, dass „auf jeder Stufe des Prozesses Möglichkeiten zur Verbesserung bestehen und Probleme schon während der Entstehung analysiert und korrigiert werden können“ (Schildknecht & Zink, 1992, zit. nach Bismarck, 2000, S. 39). Zudem sollen im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung „Verschwendungen“ vermieden werden. Diese liegen vor, sobald produktive Kräfte und Ressourcen unnötig oder unzweckmäßig eingesetzt werden. Darüber hinaus dürfen Kapazitäten weder über- noch unterfordert werden, sodass die Ressourcen bestmöglich genutzt werden können (Koch, 2015, S. 128).

Die kontinuierliche Verbesserung ist nicht auf eine Einzelmaßnahme beschränkt, vielmehr ist sie ein langfristiger Prozess, der alle Bereiche einer Organisation erfasst. Das methodische Fundament kontinuierlicher Verbesserung als **systemischen Ansatz** zu Verbesserungsgestaltung zu verstehen, liefert der PDCA-Zyklus (Plan Do Check Act). Der Kerngedanke hierbei ist, dass die „Qualitätsarbeit“ unendlich ist, also ständig fortgesetzt wird (siehe **Abbildung 1**). Durch das wiederholte Durchlaufen des Kreislaufs, wird das Niveau der Qualität immer weiter gesteigert, da sich schrittweise die Effektivität und die Effizienz erhöht (Hensen, 2016, S. 62).

Der PDCA-Zyklus, der in vier Phasen eingeteilt ist. Die erste Phase ist die Sensibilisierungsphase (Plan), wobei ein Beschluss gefasst wird, die Planung stattfindet und Ziele formuliert werden. Dann folgt die Startphase (Do), bei der es um Auftaktinformationen, dem Moderatorentaining und die Kommunikation geht. Während der Implementierungs- oder Umsetzungsphase (Check) werden u.a. Probleme definiert und Ergebnisse von Pilotgruppen präsentiert. Anschließend gilt es in der Stabilisierungsphase (Act) zu standardisieren, visualisieren und Abläufe zu verbessern (Brunner, 2014, S. 43).

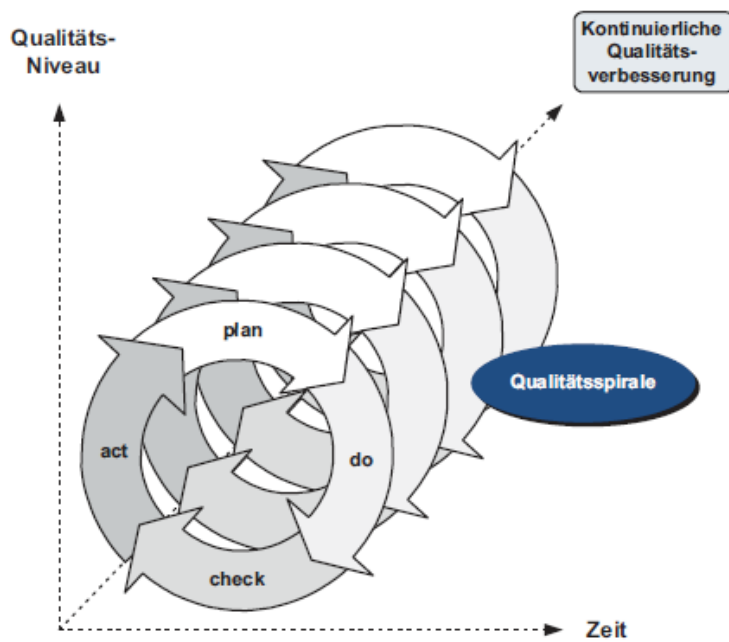


Abbildung 1: Modell der kontinuierlichen Verbesserung (Qualitätsspirale)
(Hensen, 2016, S. 62)

3.2 Betriebliches Vorschlagswesen

Der Hintergrund des BVW ist nicht nur die Vorschläge der Mitarbeiter anzuerkennen und umzusetzen, sondern vielmehr das Motivieren der eigenen Mitarbeiter zum kreativen Mitdenken. Es dient zudem als Instrument der Mitarbeiterführung und zu Gestaltung des KVP. Es lässt sich definieren als ein „organisationsspezifisch gestaltetes System mit einer individuellen Aufbau- und Ablauforganisation“, welches die intrinsisch motivierten Ideen der Mitarbeiter zur Verbesserung des Unternehmenswertes unterstützen soll (Bismarck, 2000, S. 26).

Mitarbeiter können ihre Ideen anhand von Vorschlägen einreichen. Ein Vorschlag ist hierbei als konstruktive Idee zu verstehen, die als freiwillige Leistung angesehen wird. Der Inhalt eines Verbesserungsvorschlags muss auf einen Zustand hinweisen, der entweder verändert, verbessert oder neu geregelt werden soll. Die Umsetzung des im Vorschlag thematisierten Inhalts muss hierbei als sinnvoll und wirtschaftlich (Bumann, 1991, zit. nach Schwarz & Harms, 2005, S. 205).

Durch die eingereichten VV entsteht ein Wissenspool, der durch Berechtigte jederzeit abgerufen werden kann. Diese Informationen können so archiviert werden, dass über Suchbegriffe Informationen für gleiche, relevante Probleme oder Lösungen erstellt

werden können. Gleichzeitig lässt sich durch diese Art der Dokumentation die Beteiligung der Mitarbeiter aber auch die Qualität der eingereichten Vorschläge feststellen. Zudem kann man einsehen, welche spezifischen Probleme dargestellt und welche Art von Lösungsansätzen für diese angewandt werden.

Die Führungskraft kann das BVW als Instrument der Kommunikation nutzen, sodass er die Mitarbeiter dahingehend motivieren kann, Verbesserungsvorschläge für spezifische Abläufe hervorzubringen (Hentschel, 2003, S. 81f.).

3.2.1 Ablauforganisation

Der Prozess von der Idee bis hin zur Anerkennung der Idee durch eine Prämie läuft in sieben Schritten ab. Zuerst muss die Idee des Einreichers anhand eines Formulars verschriftlicht werden, welches dann an den Beauftragten für das Vorschlagswesen weitergeleitet wird. Dort wird der Vorschlag erfasst und eine Bestätigung über Erhalt des Vorschlags an den Ideengeber gesandt. Dann wird der Vorschlag durch den Beauftragten an einen fachspezifischen Gutachter weitergeleitet, der die Qualität des Vorschlags bewertet und eine Einsparung berechnet. Überschreitet der von dem Gutachter akzeptierte Vorschlag ein gewisses Limit einer Einsparung, wird er der Bewertungskommission übergeben. Erst dann ist eine Realisierung des Vorschlags möglich und der Ideengeber erhält einen Bescheid und die errechnete Prämie (Bismarck, 2000, 140f.).

3.2.2 Prämierung von Vorschlägen

Um die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, ihre Ideen in Form von Verbesserungsvorschlägen einzureichen, müssen spezielle Anreize geschaffen werden. Ein Unternehmen kann seine Mitarbeiter durch materielle Anreizsysteme, wie monetäre Entgelte, Prämien, Renten, Kredite und sonstige sachliche oder soziale Zusatzleistungen zur Nutzung des Ideenmanagements animieren. Materielle Anreizsysteme haben dabei die Eigenschaft, eher kurzfristig zu wirken, wohingegen immaterielle Anreizsysteme eine langfristige Wirkung erzielen (Jaspers & Fischer, 2008, S. 84). Allerdings lassen sich durch Geldprämien nicht nur extrinsische Wünsche erfüllen, sondern auch intrinsische Bedürfnisse, wie etwa Ansehen und Status.

Die Gestaltung des Prämiensystems ist individuell und abhängig von der Einordnung

des VV in eine Kategorie. VV können einen sowohl messbaren, als auch nicht messbaren Nutzen haben. Sobald der Nutzen berechenbar ist, handelt es sich oftmals um Material-, Zeit- und Kapitaleinsparungen, sodass der Einreicher einen prozentualen Anteil der Einsparung erhält. Ist der Nutzen jedoch nicht berechenbar, wie beispielsweise bei Arbeitserleichterung oder Umweltschutz, werden Vorschläge anhand von bestimmten Punktesystemen und Nutzwerttabellen bewertet (Schulz, 2003, S. 132ff.). Insbesondere bei kleineren VV und auch als Anerkennung für die Teilnahme werden häufig auch Sachprämien als materielle Anreize vergeben (Schulz, 2003, S. 146). Zudem werden auch sogenannte Sonderprämien genutzt, um Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren, indem u.a. Mehrfachbeteiligung prämiert wird (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V., 1993, zit. nach Jaspers & Fischer, 2008, S. 152).

Neben den materiellen Anreizen spielen ebenfalls immaterielle Anreize eine bedeutende Rolle, da hierbei die intrinsischen Bedürfnisse angesprochen werden. Durch persönliche Anerkennung können die Bedürfnisse und die Wertschätzung der Mitarbeiter, unabhängig von den verschiedenen beruflichen Stellungen, befriedigt werden (Steih, 1995, S. 68).

3.2.3 Barrieren und Gründe der Nichteinreichung

Trotz der Möglichkeit einer Prämierung kommt es gar nicht dazu, dass Vorschläge eingereicht werden. Hierfür bestehen vielseitige Ursachen. Ausschlaggebend für die Motivation des Mitarbeiters seine Ideen weiterzugeben ist sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation. Die intrinsische Motivation resultiert aus dem generellen Interesse und der Leidenschaft des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Arbeit oder seiner Tätigkeit, selbst wenn keine externen Reize bestehen. Anreize hierbei können Leistungserfolg und Anerkennung sein. Bei der extrinsischen Motivation ist die erwartete externe Belohnung für die erbrachte Leistung ausschlaggebend. Diese Arten von Motivationen bedingen das Anstrengungsniveau des Verhaltens (Jost, 2008, S. 98).

Abgesehen von der eigenen Motivation des Mitarbeiters sich am Vorschlagwesen zu beteiligen, gibt es verschiedene Barrieren, die ihn daran hindern könnten.

Die **Informationsbarrieren** beschreiben ein Wissensdefizit als Ursache, wobei dieses

oftmals auf eine schlechte Informationspolitik zurückgeführt wird.

Die **Fähigkeitsbarrieren**, das Nicht-Können, meint die individuelle Wahrnehmung, spezielle Kompetenzen und Fähigkeiten nicht zu besitzen. Die Unsicherheit bezüglich des eigenen Könnens könnte hierbei u.a. durch Denk- und Artikulationsschwierigkeiten, aber auch durch Verhaltensträgheit hervorgerufen werden. Ist das Handeln für den Einzelnen mit Furcht und Risiken behaftet zählt dies zu den **Risikobarrieren**. Bei den **Willensbarrieren**, spielt die Gleichgültigkeit gegenüber dem Betriebsgeschehen eine große Rolle, welche durch einen Mangel an Interesse oder Anreizen bedingt sind. Das Nicht-Dürfen fällt unter die Kategorie der **Organisationsbarrieren**. Diese Kategorie beschreibt, dass das Verhalten des Einzelnen abhängig ist vom Teamverhalten, den Strukturen oder den betrieblichen Vorgaben. Die Angst vor materiellen Nachteilen, wenn beispielsweise durch den Vorschlag Arbeitszeit eingespart werden kann und entsprechend die Vorgabezeit dadurch verkürzt wird, kann hierfür als Beispiel dienen (Bismarck, 2000, S. 146-153 & Hensen, 2016, S. 379).

Es kann demnach in der Verantwortung des Unternehmens bzw. der Führungskräfte oder aber der Mitarbeiter selbst liegen, dass eine mangelhafte Motivation besteht und dadurch die Menge an eingereichten Vorschlägen gering ist.

4. Beurteilung des bestehenden Systems am UKE

Das UKE gehörte noch bis 2003 als Behörde zum öffentlichen Dienst. Im Jahr 2000 traten die neuen Überleitungstarifverträge in Kraft und die Vereinbarung nach § 94 HamPersVG über das Betriebliche Vorschlagswesen wurde überführt. Die Dienstvereinbarung wurde 2013 überarbeitet und durch einen Zusatz ergänzt, was ebenfalls Auswirkungen auf das in der DV niedergeschriebene Organisationsmodell des BVW hatte, sodass der Zweck des BVW neu definiert wurde (Bartz, 2016).

Seitdem das BVW am Universitätsklinikum eingeführt wurde, besteht das zuvor beschriebene Problem der Nichteinreichung von Vorschlägen im Rahmen des Ideenmanagements. In Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter ist die Menge an eingereichten Vorschlägen als gering zu betrachten. Zudem ist die Qualität der Vorschläge als niedrig einzustufen, da oftmals keine oder Prämien im unteren Bereich

an die Einreicher vergeben werden. In der aktuellen DV steht dies wie folgt geschrieben: „[...] die Teilnahme und Qualität der eingebrachten Vorschläge der vergangenen Jahre, welche auf Basis der zur Verselbstständigung des UKE übernommenen entsprechenden § 94er Vereinbarung für die Hamburgische Verwaltung passieren, zeigen Handlungsbedarf“ (§ 1 Abs. 4 DV UKE, 2014).

Ob das bestehende Bewertungssystem als Ursache gesehen werden und die Entwicklung eines neuen Instruments zur Bewertung eine positive Veränderung der Verhältnisse bewirken kann, wird in diesem Kapitel thematisiert. Hierfür wird zunächst das bestehende System des Vorschlagwesens am UKE beschrieben und analysiert. Das Augenmerk liegt hierbei insbesondere auf dem Bewertungssystem.

4.1 „Mach Mit!“ als Instrument des BVW

„Mach Mit!“ soll als Ideenwettbewerb die Beschäftigten dazu ermutigen, sich verstärkt am Vorschlagwesen zu beteiligen. Dabei können alle Mitarbeiter, ebenso diejenigen, die sich bereits im Ruhestand befinden, am BVW teilnehmen. Es können neben Einzelpersonen auch Gruppen Vorschläge einreichen, wobei diese gesondert unter der Kategorie „Machen Sie mit!“ bearbeitet werden.

Neben dem klassischen Ideenwettbewerb, gibt es verschiedene Kampagnen. Eine davon wurde 2010 eingeführt, sie trägt den Namen „Das grüne Krankenhaus“. Darauf folgten die Kampagnen „Familienfreundliches Unternehmen“ und erst im letzten Jahr „Begleitung in den Ruhestand“. Durch die spezifische Namengebung können die Einreicher ihren Fokus auf ein konkretes Thema lenken und so gezielt Ideen abgeben (Bartz, 2016).

Das Vorschlagwesen ist dem Geschäftsbereich Qualitätsmanagement und klinisches Prozessmanagement untergeordnet, sodass Vorschläge direkt zum GB QM weitergeleitet werden (§ 4 Abs. 1 DV UKE, 2014).

Als Verbesserungsvorschläge anerkannt, sind lediglich Vorschläge, die für den Bereich neu sind und erkennen lassen, was und wie etwas verbessert werden sollte. Ausgeschlossen sind VV, deren Inhalt zur Dienstaufgabe zählen oder als konkreter Arbeitsauftrag erteilt wurden (§ 3 DV UKE, 2014).

Das Verfahren des Vorschlagwesens entspricht dem des Vorgesetztenmodells, in dem der Vorgesetzte die VV in anonymer Form zur Kenntnis erhält. Allerdings muss der Vorschlag des Ideengebers nicht von diesem direkt dem Vorgesetzten übermittelt werden, da der Vorgesetzte nach Einreichung beim BVW den anonymisierten Vorschlag erhält (§ 5 Abs. 1 DV UKE, 2014).

Betrifft der eingereichte Vorschlag den eigenen Arbeitsbereich und ist vom Vorgesetzten selbst umzusetzen, ist eine Prämierung durch den Vorgesetzten selbst bis zu einer Höhe von 500 € möglich (§ 5 Abs. 2 DV UKE, 2014).

4.1.1 Vorschlagsbearbeitung

Entsprechen die online eingereichten Vorschläge der Einreicher den vorgegebenen Kriterien und werden von den Ideenbeauftragten für den Ideenwettbewerb freigegeben, können diese durch Schlüsselbegriffe kategorisiert und in einer Datenbank festgehalten werden (§ 3 Abs. 4 DV UKE, 2014). In der Datenbank werden alle VV gespeichert, selbst die, die nicht bewertbar sind, da sie beispielsweise keine neuen Inhalte aufweisen.

Kriterien, die für die Einreichung zu beachten sind, sind Folgende:

- Bei dem Vorschlag darf es sich nicht um eine Dienstaufgabe handeln und/oder einen konkreten Auftrag
- Der Vorschlag muss zu Verbesserungen führen
- Der Vorschlag muss neu für den beschriebenen Bereich sein
- Der Vorschlag darf nicht in einem anderen Bereich des UKE in ähnlicher Form schon beschrieben oder umgesetzt sein
- Der Vorschlag ist umsetzbar (UKE, 2003)

Bei Vorschlägen, die durch den GB QM nicht direkt abgelehnt wurden, werden Stellungnahmen der Fachexperten eingeholt (§ 7 Abs. 2 DV UKE, 2014). Ist ihr Votum positiv, werden die VV in der einmal monatlich tagenden Prüfungsausschusssitzung auf eine mögliche Umsetzung geprüft und ggf. prämiert. Teil des Prüfungsausschusses sind ein verantwortlicher Koordinator des BVW aus dem GB QM, der Leiter dieses Geschäftsbereichs, ein Dienststellenvertreter, sowie ein Mitglied

des NPR und des WPR. Der Prüfausschuss entscheidet, welche Vorschläge nach der Prämierung auf Umsetzung nachverfolgt werden (§ 6 DV UKE, 2014).

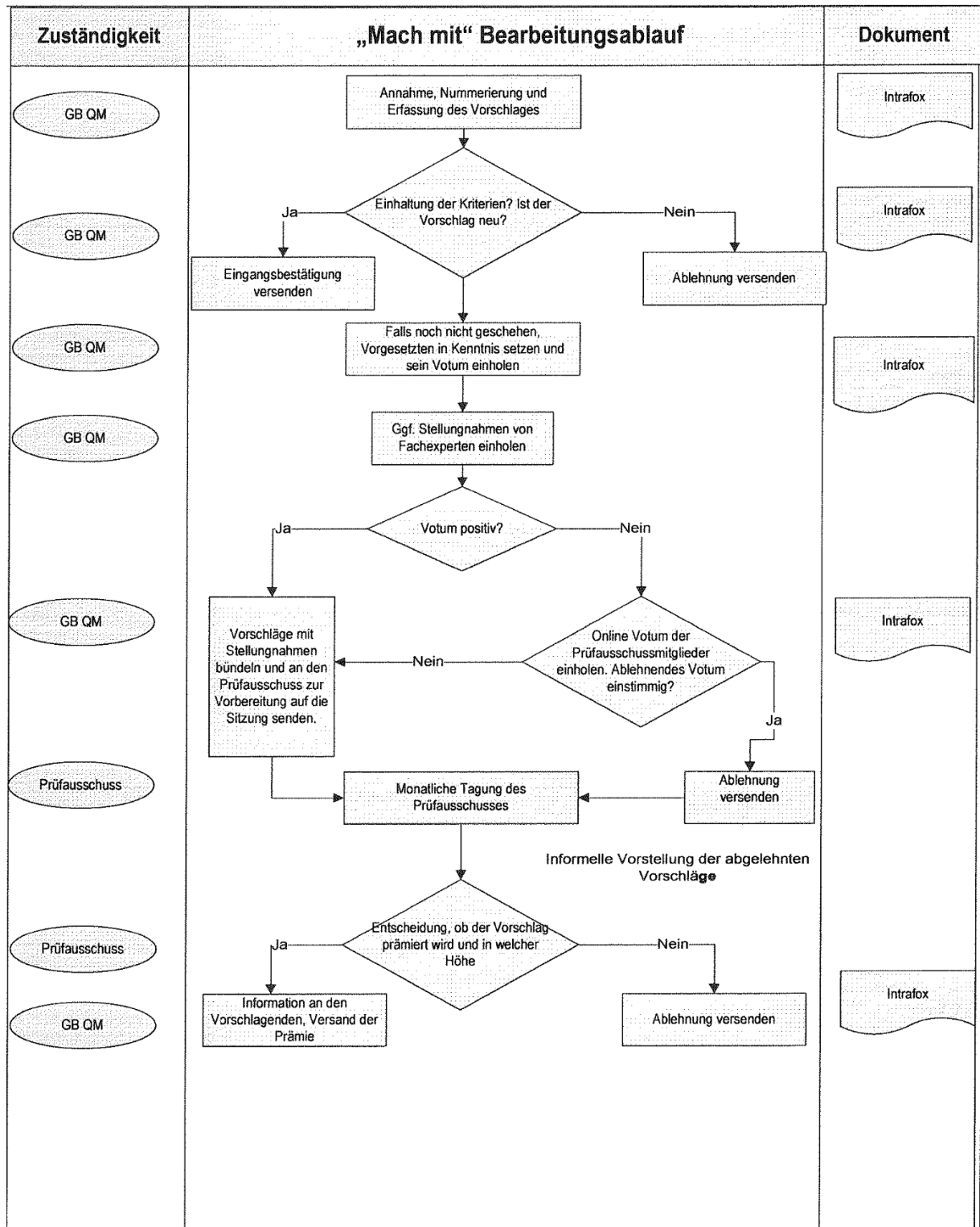


Abbildung 2: „Mach Mit“ Bearbeitungsablauf (UKE, 2014)

In der **Abbildung 2** ist der Bearbeitungsablauf bildlich dargestellt. Der Fokus liegt bei dem Ablauf insbesondere bei dem vorletzten Schritt, in dem der Prüfungsausschuss entscheidet, ob und in welcher Höhe ein Vorschlag prämiert wird. In diesem Schritt besteht ein erhöhtes Potential, das Gefühl von Ungerechtigkeit durch mangelnde Transparenz und Nachvollziehbarkeit hervorzurufen.

4.1.2 Prämierungsverfahren

Der wichtigste Bestandteil bei der Bewertung von Vorschlägen ist die Prämierung. Entgegen des gängigen Vorgehens, den Vorschlag erst nach der abgeschlossenen Umsetzung zu prämiieren, erfolgt die Prämierung am UKE schon vorher (§ 6 Abs. 3 DV UKE, 2014). Dies kann bei der korrekten Vergabe der Prämien problematisch sein, wenn ein prozentualer Anteil der Einsparung ausgezahlt werden soll, die genaue Einsparung letztendlich jedoch erst nach Durchführung der Idee abzusehen ist. Ist ein Vorschlag nicht berechenbar und wird anhand einer Nutzwerttabelle bewertet, stellt dies kein Problem dar.

Die Prämierung eines berechenbaren Vorschlags beträgt laut der DV „bis zu 20% der wirtschaftlichen Einsparung, die im ersten Jahr nach der Umsetzung erwartet wird. Bei der Bemessung der Prämienhöhe sind Faktoren wie die Nähe zur Dienstaufgabe, die Realisierungsreife und das Maß an schöpferischer Leistung zu berücksichtigen“ (§ 8 Abs. 2 DV UKE, 2014). Wie genau relevante Faktoren, die die Höhe der Prämie beeinflussen könnten, den Betrag der Prämie beeinflussen könnten, wird nicht beschrieben.

Vorschläge deren Umsetzung es bedarf, die allerdings keinen berechenbaren Nutzen haben, werden nach dem Bewertungsschema aus der **Tabelle 1** prämiert.

Die Bedeutung eines Vorschlags wird hierbei in drei Kategorien eingeteilt und einem von fünf Anwendungsbereichen zugeschrieben. Die angegebenen Prämien sind dabei nicht bindend und lediglich als Anhaltspunkte zu sehen.

	Anwendungsbereich des Verbesserungsvorschlages				
Bedeutung des Vorschlags	Arbeitsbereich/ -abschnitt o.ä.	Klinik / Institut o.ä.	Zentrum	Gesamt UKE-KöR	UKE-Konzern
Groß	500 €	700 €	1000 €	2000 €	3000 €
Mittel	Sachpreis bis 300 €	500 €	700 €	1400 €	2000 €
Klein	Sachpreis bis 100 €	300 €	500 €	700 €	1000 €
Anerkennung	Buchpreis 44 €	Buchpreis 44 €	Buchpreis 44 €	Buchpreis 44 €	Buchpreis 44 €

Tabelle 1: Bewertungsschema nicht berechenbarer Vorschläge (UKE, 2014)

Für Ideen, die gründlich ausgearbeitet wurden, jedoch nicht verwirklicht werden können oder aus anderen Gründen nicht prämiert werden, kann eine Anerkennung in Form eines Buchpreises gewährt werden (§ 8 Abs. 4 DV UKE, 2014).

In der Zeit des UKE als Behörde war es Ideeneinreichern möglich, sofern deren VV umgesetzt wurden, anstelle der Geldprämie (nur bis 1000DM) Sonderurlaub zu nehmen. Dies ist allerdings mit der Neufassung der DV nicht mehr vorgesehen (Vereinbarung UKE, 2000, S. 3).

Auffällig bei dem Prämierungsverfahren am UKE ist, dass bei der Prämienvergabe berechenbarer VV kein konkretes Muster oder eine nachvollziehbare Formel vorhanden ist, die alle relevanten Faktoren berücksichtigt. Dadurch kann ein gewisser Mangel an Transparenz entstehen. Die im Prüfungsausschuss tagenden Verantwortlichen könnten so unbeabsichtigt ungerechte Prämien vergeben und die Einreicher könnten sich ungerecht behandelt fühlen, wenn beispielsweise ähnliche Vorschläge anders prämiert werden. Dies kann womöglich Einfluss auf das Einreichverhalten der Mitarbeiter nehmen. Informiert man die Einreicher über die Berechnung der Prämien, schafft man Transparenz und kann gleichzeitig mögliche Ungerechtigkeit eliminieren (Bismarck, 2000, S. 254).

4.2 Kennzahlen und Qualität der Vorschläge

Um die geringe Anzahl von eingereichten Vorschlägen zu belegen und ggf. Auffälligkeiten feststellen zu können, werden relevante Kennzahlen als mögliche Indikatoren betrachtet.

Für die Bewertung der Kennzahlen werden die Daten aus dem Jahr 2015 betrachtet. In diesem Jahr wurden insgesamt 243 Vorschläge eingereicht, unabhängig davon, ob diese umgesetzt wurden oder nicht. Setzt man diese Zahl in Bezug zu den 10.000 Beschäftigten des UKE, bedeutet das, dass pro 100 Mitarbeiter lediglich 2,4 Vorschläge eingereicht werden. Von den eingereichten 243 Vorschlägen wurden zudem nur 56 prämiert, was nicht bedeutet, dass diese alle umgesetzt wurden. Insgesamt wurden Prämien in Höhe von 10.348 Euro ausgeschüttet. Das macht durchschnittlich 185 Euro pro Verbesserungsvorschlag. Vergleicht man diese Zahlen mit denen aus dem Jahr 2014, in dem 60 VV mit insgesamt 4166 Euro prämiert wurden, wird deutlich, dass die Vorschläge deutlich höhere Prämien erhalten haben (UKE, 2016).

Nichtsdestotrotz bleibt unverkennbar, dass die eingereichten Vorschläge aus dem Jahr 2015 dem UKE keine erheblichen Einsparungen gebracht haben können, da die gesamte Prämienausschüttung des gesamten Jahres als gering zu betrachten ist.

Bei der geringen Anzahl von eingereichten Vorschlägen kommt die Frage auf, ob und in welchen (Geschäfts-)Bereichen es eventuell Unterschiede gibt. Der nachstehende Auszug aus dem Intranet-Tool (siehe Tabelle 2) zeigt, welche Bereiche eingereichte Vorschläge von den Jahren 2012 bis 2016 betreffen.

Auswertung nach OE Zurück Bearbeiten Exportieren					
Jahresweise		Alle Vorgänge			
	2012	2013	2014	2015	2016
☐ nicht zugeordnet	2			2	1
☐ Ambulanzzentren des UKE GmbH	4		1		
☐ Dekanat	1	2	2	1	
☐ Martini-Klinik			1		
☐ Neuro- und Kopfzentrum	3	2	2	2	
☐ Onkologisches Zentrum				2	
☐ Sonstige	7	2	1		1
☐ UKE Gesamt	75	62	66	67	54
☐ Universitäres Herzzentrum Hamburg (UHZ)	4	9	7	3	4
☐ Zentrale Dienste	104	158	141	147	81
☐ Zentrum für Anästhesiologie und Intensivmedizin	11	1	4	1	6
☐ Zentrum für Diagnostik	10	11	3	10	2
☐ Zentrum für Experimentelle Medizin	2	1		2	
☐ Zentrum für Geburtshilfe u. Kinder- u. Jugendmedizin	4	1	2	1	3
☐ Zentrum für Innere Medizin und Dermatologie	6	2	2	1	
☐ Zentrum für Molekulare Neurobiologie					
☐ Zentrum für Operative Medizin	3	1		2	2
☐ Zentrum für Psychosoziale Medizin	4	1	1	1	5
☐ Zentrum für Radiologie und Endoskopie	1	1		1	
☐ Zentrum für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde	1	2			
☐ ZNA (Zentrale Notaufnahme)	3	4	9	6	4
☐ Ärztlicher Direktor / Vorstand	2	4	1		7

Tabelle 2: Auswertung nach Ordnungseinheit (UKE, 2016)¹

Anhand des Auszugs lässt sich erkennen, dass weniger fachspezifische, den Krankenhausalltag betreffende VV eingereicht wurden, als VV, die den Zentralen Diensten unterzuordnen sind. Das sind vorwiegend Themengebiete, wie die Gastronomie, die Reinigung, das Facility-Management und die Logistik.

Durch die geringe Menge an Vorschlägen, die zudem wenig gewinnbringend sind, wird der Handlungsbedarf deutlich. Wie die Prämierung bei anderen Unternehmen geregelt ist und ob möglicherweise eine bessere Beteiligung besteht, wird im nächsten Kapitel untersucht.

¹ **Tabelle 2:** Die Daten aus 2016 sind nicht vollständig, da diese Tabelle vor dem Jahresende erzeugt wurde

5. Vergleich mit beispielhaften Großunternehmen

Durch den direkten Austausch mit anderen Unternehmen konnten nützliche Daten gesammelt werden, die als Hilfe für die Entwicklung eines Bewertungsinstruments im Rahmen des BVW am UKE dienen könnten. Unternehmen wie Volkswagen und Airbus gelten bezüglich eines erfolgreichen Ideenmanagements als Exempel.

Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass einige Zahlen, insbesondere die Einsparungen betreffend, nicht mit denen des UKE vergleichbar sind, da innerhalb der Fertigung und Herstellung ganz andere monetäre Vorteile u.a. durch Verbesserungen von Prozessen erzielt werden können.

5.1 Volkswagen Wolfsburg

Volkswagen ist als Großunternehmen unter den Spitzenreitern der Automobilhersteller weltweit. VW hat sich zudem durch sein umfangreiches Ideenmanagement mit den Jahren zu einem Vorbild in diesem Bereich entwickelt. Das IDM wurde als Stabsstelle eingerichtet und besteht bereits seit 65 Jahren. Für die 610.000 Mitarbeiter in Deutschland sind 30 Mitarbeiter im IDM beschäftigt. Die Bereiche werden zudem durch Fachberater bei der Ideenfindung und -einreichung unterstützt. Das IDM zeichnet sich insbesondere durch ein hohes Maß an aktiver Arbeit, durch Projekte und Marketing aus. Die Aufgabenbereiche innerhalb des IDM ist nicht nur die Ideenbearbeitung und das Marketing, sondern auch Beratung, Administration und das sog. Klärungsmanagement. Das IDM wird hauptsächlich unter dem Vorgesetzten Modell gehandhabt. Wobei hierbei, anders als beim UKE, der Ideengeber den Entwurf seines Vorschlags direkt an den jeweiligen Vorgesetzten übermittelt und erst dann dem IDM übersandt wird (Pietsch, 2016).

Ein weiterer Unterschied zum System am UKE ist die Vorschlagbeurteilung. Hierbei muss der eingereichte VV zwar neu sein, sich allerdings auf etwas Bestehendes beziehen. Beim UKE werden VV, die sich auf etwas Bestehendes beziehen, i.d.R. abgelehnt oder mit einer geringen Sachprämie belohnt.

Auch gibt es bei der Prämienberechnung einige Unterschiede im Vergleich zum Berechnungssystem am UKE.

Bei VW werden die Vorschläge in Prämiengruppen A – C unterteilt.

Zu *Prämiengruppe A* gehören VV, die einen berechenbaren Vorteil beinhalten. Dabei beträgt der Brutto-Prämienanteil bei einer bestimmten Jahreseinsparung einen gewissen Prozentsatz für den jeweiligen Steigerungsbetrag (siehe **Tabelle 3**) (VW, 1999).

	Bis 511,50 €	= 50%	
Von 512,00€	Bis 1.535,00 €	= 45%	+ 25,50 €
Von 1.534,50 €	Bis 3.068,00 €	= 40%	+ 102,50 €
Von 3.068,50 €	Bis 4.601,50 €	= 35%	+ 255,50 €
Von 4.602,00 €	Bis 7.669,50 €	= 30%	+ 485,50 €
Von 7.670,00 €	Bis 15.339,00 €	= 25%	+ 869,00 €
Von 15.339,50 €	Bis 25.564,50 €	= 20%	+ 1.636,00 €
Von 25.565,00 €	Bis 51.129,00 €	= 15%	+ 2.914,50 €
Über 51.129,00 €		= 10%	+ 5.471,00 €

Tabelle 3: Berechnung der Prämien von Vorschlägen der Prämiengruppe A (VW, 1999)

Um die Jahreseinsparung feststellen zu können, wird die Kostendifferenz zwischen altem und geändertem Zustand, i.d.R. ein Jahr vor und ein Jahr nach Einführung der Idee, berechnet. Die Einsparung wird je nach Art der Einsparung, anhand von unterschiedlichen Formeln ermittelt. Entsteht durch den VV eine Materialkosteneinsparung gilt folgende Formel:

$$P_j (M_a - M_n)$$

Dabei steht **P_j** für die jährliche Produktion, **M_a** für die Materialkosten nach altem Verfahren je Mengeneinheit und **M_n** entsprechend den Materialkosten nach neuem Verfahren je Mengeneinheit.

Entsteht jedoch eine Lohnkosteneinsparung wird die nachstehende Formel angewandt:

$$P_j (Z_a - Z_n) \times L (1+Y/100)$$

Die jährliche Produktion wird hier in Relation zu der Differenz des alten (**Za**) und des neuen (**Zn**) Zeitaufwandes gesetzt und mit dem Lohnfaktor **L**, der ins Verhältnis mit den Personalnebenkosten **Y** gestellt wird, multipliziert (Anlage 2 DV VW, 1999).

Bei weiteren Vorteilen, wie beispielsweise Qualitätsverbesserung, erhöhte Arbeitssicherheit usw., kann die errechnete Prämie bis zu 30 % erhöht werden. Anders als beim UKE, wird die berechnete Prämie erst nach Umsetzung der Idee vergeben.

Reicht ein Ideengeber Mehrfach-Verbesserungsideen innerhalb einer 3-Jahres-Frist ein, denen dieselbe Idee für verschiedene Anwendungsstellen zugrunde liegt, werden diese zusammengefasst bis zur Höchstprämie prämiert. Selbst wenn ein VV ab Realisierung innerhalb der obigen Frist an weiteren Modellen/Bereichen Anwendung findet, ohne dass das vom Ideengeber beabsichtigt war, wird der gesamte Einsparungsanteil, der sich innerhalb dieser Frist ergibt, berücksichtigt. Es erfolgt ggf. eine Nachprämiierung (VW, 1999).

Wird durch einen VV lediglich eine einmalige Einsparung erzielt, werden 50 % der Einsparung als Jahreseinsparung zugrunde gelegt (VW, 1999).

Am UKE ist keine spezielle Regelung bei Mehrfach-Verbesserungsideen oder Ideen, die erst nach Umsetzung auf mehrere Bereiche angewandt werden können, festgelegt. Diese würden entweder als einzelne VV betrachtet und prämiert werden oder von einer Prämierung ausgeschlossen werden, da der Inhalt im Wesentlichen nicht neu ist. Des Weiteren besteht keine differenzierte Regelung zwischen VV, die eine einmalige Einsparung oder eine langfristige Einsparung erzielen.

Vorschläge, die der *Prämiengruppe „B“* angehören, sind ohne berechenbaren Vorteil. VV mit den Zielen der Verbesserung des Umweltschutzes, der Verbesserung der Produktqualität, des Arbeitsablaufes und des organisatorischen Ablaufes, die keine quantifizierbaren Kostensenkungen hervorbringen, gehören dieser Gruppe an. Eine Höchstprämie in Höhe von 5.113,00 Euro ist hierbei festgelegt, wobei in Ausnahmefällen durch die Genehmigung des Vorstandes auch höhere Prämien vergeben werden können (VW, 1999).

Zu der *Prämiengruppe „C“* gehören Vorschläge, die aufgrund von verschiedenen Gründen nicht umgesetzt werden können. Bei hoher Kreativität oder einer

aufwendigen Erarbeitung kann eine Anerkennungsprämie bis 51 Euro festgelegt werden (VW, 1999). Dies entspricht dem Prinzip des UKE.

Die Beteiligungsquote bei VW ist im Vergleich zum UKE sehr hoch. Pro 100 Mitarbeiter werden 32,4 Ideen eingereicht, welches einer Beteiligung jedes Dritten entspricht. Insgesamt wurden seit der Einführung des IDM in Deutschland 69 Millionen Euro eingespart und etwa 8.700 Verbesserungsideen mit 10 Millionen Euro prämiert (Pietsch, 2016).

Auch wenn es auf den ersten Blick schwer erscheint, VW und das UKE miteinander zu vergleichen, da VW als Autohersteller einen ganz anderen Schwerpunkt (z.B.: die Produktion und Fertigung) hat und die Einsparungszahlen daher ganz andere Summen erreichen können, als es bei einer Gesundheitsinstitution wie dem UKE möglich ist, ist das Prinzip unabhängig von der Art des Unternehmens ähnlich.

5.2 Airbus

Auch bei Airbus besteht ein sehr detailliertes IDM. Als größter europäischer Flugzeughersteller beschäftigt Airbus alleine in Deutschland rund 17.000 Mitarbeiter (Airbus, 2017). Um das IDM bestmöglich zu nutzen bestehen genaue Regelungen zur Einreichung und Bewertung von VV.

Genau wie beim UKE und VW muss der VV einen konkreten Hinweis auf eine Möglichkeit zur Verbesserung aktueller Zustände des Unternehmens beinhalten. Er muss nicht nur den Ist- und Sollzustand beschreiben, sondern auch den Lösungsweg zur Erreichung des Sollzustandes und eine Abschätzung enthalten. Wie bei VW besteht eine dreijährige Schutzfrist des Vorschlags nach Einreichung für die Bearbeitung und Prämierung. Vorschläge können entweder über den Vorgesetzten an das IDM herangetragen oder direkt beim IDM eingereicht werden (Airbus, 2014, S. 2f.). Wird ein VV akzeptiert und beträgt die zu erwartende Prämie für diesen nicht mehr als 300 Euro wird kein IDM-Gutachter benötigt. Die Entscheidung über die Umsetzung obliegt dann der Führungskraft. Wird allerdings ein IDM-Gutachter benötigt, da beispielsweise eine höhere Prämie zu erwarten ist, hört dieser die zuständigen Führungskräfte der Organisationseinheiten und gegebenenfalls andere Experten und den Ideengeber an, um anschließend ein Gutachten über die Voraussetzungen für die

Realisierung zu erstellen. Sollte die Realisierungsentscheidung positiv ausfallen, erfolgt die Prämierung des VV (Airbus, 2014, S. 3f.).

Die auszahlende Prämie der Ideen, unabhängig ob mit qualitativem oder monetärem Nutzen, wird auf Basis der Einsparungen, des Nutzens und der Kosten der Umsetzung, sowie des Zuständigkeitsgrades und des Beeinflussungsgrades ermittelt. Es gilt die Berechnungsformel:

$$\text{Prämie(nzahlung)} = \text{Prämienteilergebnis} \times \text{Prämienanteil}$$

Das Prämienteilergebnis der Ideen, deren Nutzen nicht berechenbar sind oder die mit einer geringeren Prämie als der zu erwartende Aufwand einer Wirtschaftlichkeitsberechnung vergütet werden würden, wird nach dem folgenden Prinzip (siehe **Tabelle 4**) ermittelt (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 1).

Verbesserungsgrad / -nutzen	Anwendungsgebiet/ Wirkungsbreite		
	klein	mittel	groß
nennenswert	100 Euro	200 Euro	300 Euro
mittel	400 Euro	750 Euro	800 Euro
hoch	1.000 Euro	1.250 Euro	1.500 Euro

Tabelle 4: Prämienteilergebnis für VV ohne errechenbare Einsparung (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 1)

Hierfür werden die möglichen Anwendungsgebiete identifiziert und summarisch in drei verschiedene Grade, von klein bis groß, unterteilt. Die VV werden dann nach Maßgabe der Tabelle honoriert.

Handelt es sich um einen VV mit einem errechenbaren wirtschaftlichen Nutzen wird das Prämienteilergebnis wie folgt berechnet:

$$\text{Prämienteilergebnis} = \text{Nettoeinsparung} \times \text{anteiliger Nutzen}$$

Die Nettoeinsparung ergibt sich hierbei durch die Subtraktion der anteiligen Einführungskosten der Bruttoeinsparung. Der Faktor des anteiligen Nutzens ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen der erwarteten Nutzungsdauer und der berechneten Netto-Einsparung (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 2).

Für den letzten Schritt der endgültigen Prämienberechnung wird der Prämienanteil benötigt, der sich aus dem Zuständigkeits- und Beeinflussungsgrad ergibt (siehe **Tabelle 5**). Für die Beurteilung des Zuständigkeitsgrades ist maßgeblich, ob das Thema des VV in der Stellenbeschreibung enthalten bzw. Bestandteil eines Auftrages ist (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 4f.).

Ist das Thema der Verbesserungsidee in der Stellenbeschreibung enthalten bzw. Bestandteil eines Auftrages?		
ja	Teilweise (Grenzbereich zwischen Arbeitsaufgabe und Sonderleistung)	nein
In individueller Stellenbeschreibung	Außerhalb der normalerweise zu erwartenden Aufgabe	Keine Zuständigkeit
In generischer Stellenbeschreibung (z.B. Referenzstelle)	Allgemeiner Auftrag	
In den vereinbarten Zielen des Mitarbeiters (sofern nach einer gültigen (Konzern- / Gesamt-) Betriebsvereinbarung Ziele vereinbart werden)	Thema, welches der übergeordneten Abteilung zugeordnet werden kann	
Gezielter / konkreter Auftrag	Thema, welches der eigenen Abteilung zugeordnet werden kann, z.B. in den vereinbarten Zielen des Vorgesetzten	
Thema, welches einer Abteilung mit vergleichbaren Aufgaben zugeordnet werden kann		

Tabelle 5: Beurteilung des Zuständigkeitsgrades (Anlage 2 DV Airbus, 2014 S. 5)

Fällt der VV in den Bereich der Stellenbeschreibung bzw. des Aufgabenbereichs, ist eine Prämierung ausgeschlossen. Ist der VV jedoch nur teilweise oder gar nicht als Teil der Stellenbeschreibung einzuordnen, erhält der Ideengeber einen gewissen Anteil der zu höchst möglichen Prämie (siehe **Tabelle 7**). Der Prämienanteil steht hierbei in Bezug zur Beeinflussbarkeit.

Das Kriterium der Beeinflussbarkeit orientiert sich an der Fragestellung, ob der Ideengeber das Thema des VV direkt oder indirekt beeinflussen kann. Der Einfluss bezieht sich in der Regel auf die Realisierungsentscheidung und die Umsetzung des Themas (siehe **Tabelle 6**). Hat der Ideengeber also die Möglichkeit, direkten oder indirekten Einfluss auf den Inhalt der VV zu nehmen, ist eine Prämierung als solches ausgeschlossen. Kann er allerdings nur teilweise oder gar keinen Einfluss nehmen, erhält er auch hier einen bestimmten Anteil der insgesamt zu erreichenden Prämie. Je

nach Zuständigkeitsgrad kann das Prämienteilergebnis mit 0,4, 0,6 oder 1 multipliziert werden (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 5f.).

Kann der Einreicher das Thema der Verbesserungsidee direkt bzw. indirekt beeinflussen?		
ja	teilweise	nein
Treffen der Realisierungsentscheidung	Vorbereiten, Vorantreiben, Zuarbeit zu bzw. Beraten bei der Realisierungsentscheidung	Kein Einfluss
Anordnen der Realisierungsentscheidung	Vorbereiten, Unterstützen, Vorantreiben bzw. Beraten der Umsetzung	
Durchführen der Umsetzung	Mitarbeit in einem Projekt bzw. Beratung für ein Projekt	

Tabelle 6: Beurteilung des Beeinflussungsgrades (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 5)

Anhand der Ausprägung des Zuständigkeits- und Beeinflussungsgrades ergibt sich der nachfolgende Prämienanteil:

Zuständigkeitsgrad: Ist das Thema der Verbesserungsidee direkt bzw. indirekt in der Stellenbeschreibung enthalten bzw. Bestandteil eines Auftrages?	Beeinflussungsgrad: Kann der Einreicher das Thema der Verbesserungsidee direkt bzw. indirekt beeinflussen?		
	Ja	Teilweise	Nein
Ja	0%	0%	Nicht möglich
Teilweise	0%	40%	60%
Nein	Nicht möglich	60%	100%

Tabelle 7: Matrix des Prämienanteils (Anlage 2 DV Airbus, 2014, S. 6)

Die Formel der Prämie(-zahlung) ist damit vollständig, die Prämie kann berechnet werden. Wobei eine Prämierung dann ohnehin unmöglich ist, wenn das Thema vollkommen beeinflussbar ist und dieses nicht in den Zuständigkeitsbereich des Ideengebers fällt oder wenn der VV in dem Zuständigkeitsbereich des Ideengebers liegt und keine Beeinflussung möglich ist (siehe Tabelle 7). Der Beeinflussungsgrad und der Zuständigkeitsgrad können in diesen Fällen nicht miteinander korrelieren. Der volle Betrag des Prämienteilergebnisses kann dann als Prämie ausgeschüttet werden, wenn keine Zuständigkeit vorhanden und keine Beeinflussung möglich ist.

Die Berechnung der Prämie ist insbesondere durch die Unterteilung in Zuständigkeits- und Beeinflussungsgrad deutlich komplexer als bei VW. Doch gerade durch die Komplexität der Berechnung ist das Ergebnis besonders genau und nachvollziehbar.

5.3 Bewertung

Bei den exorbitanten Zahlen bezüglich der hohen Beteiligungsquote der Mitarbeiter bei VW, muss in Betracht gezogen werden, dass die Mitarbeiter womöglich nicht alleine durch die höheren Prämien motiviert werden, sondern dass der entscheidende Punkt womöglich bei dem Marketing und der Beratung liegt. VW legt viel Wert darauf, das IDM mit seinen Erfolgen durch ausreichend PR an die Mitarbeiter heranzutragen. Zudem werden Mitarbeiter maßgeblich darin unterstützt, Ideen zu entwickeln und diese entsprechend zu formulieren. Dies wird unter anderem durch Kreativitätsworkshops umgesetzt. Auch wenn das IDM bei VW durch mehrere Komponenten beeinflusst wird, kann die Handhabung bei der Vorschlagsbewertung und der Prämienvergabe zur Lösung des individuellen Problems der geringen Beteiligungsquote am UKE beitragen. Insbesondere die Tabelle bei VW, die zur Ermittlung der Prämie bei VV mit berechenbarem Vorteil dient, ist eine gute Methode, Vorschläge mit unterschiedlichem Einsparungspotential der Verhältnismäßigkeit nach zu bewerten. Das soll heißen, dass Vorschläge mit geringem Nutzen nicht den gleichen Prozentsatz der Einsparung erhalten, wie VV mit großem Nutzen, da ansonsten lediglich Vorschläge mit extremen Auswirkungen, so prämiert werden würden, dass es sich für die Ideengeber lohnt. Vorschläge mit geringem Nutzen würden so herabgesetzt. Dadurch, dass VW jedoch kleinere Vorschläge mit einem höheren Prozentsatz der Einsparung und größere Vorschläge mit einem niedrigerem Prozentsatz prämiert, wird die Motivation, Vorschläge mit geringerem Nutzen einzureichen, verstärkt. Durch die in der Dienstvereinbarung festgelegten Formel der Jahreseinsparung, entweder durch Lohnkosteneinsparung oder durch Materialkosteneinsparung, ist das Ergebnis der Prämie für jeden nachvollziehbar und einheitlich geregelt. Dadurch, dass in der DV des UKE keinerlei Formeln zur Berechnung der jeweiligen Einsparung festgeschrieben sind, impliziert dies ein wenig transparentes Vorgehen bei der Berechnung der Prämien.

Kommen durch einen VV weitere Vorteile zu Tage, die unter Umständen nicht vom Ideengeber beabsichtigt oder vorausgesagt wurden, können diese bei VW mit einem

Aufschlag maximal 30% angerechnet werden. Diese Regelung wäre für das IDM am UKE ebenso interessant, da dies als Chance für eine erhöhte Motivation zum Einreichen von Ideen gesehen werden kann. Der Ideengeber profitiert von jeglichen Ausmaßen seines Vorschlages, auch wenn möglicherweise nicht jeder Nutzen in seiner Formulierung des VV enthalten ist. Dies könnte als Zeichen der Wertschätzung verstanden werden, da selbst unbeabsichtigte Einsparungen oder Verbesserungen erst durch die eingereichte Idee erzielt worden und somit zu honorieren sind.

Werden durch einen VV einmalige Einsparungen erzielt, werden diese bei VW mit 50% der Jahreseinsparung vergütet. Eine solche Regelung wäre für das UKE weniger effektiv, da die Mehrheit der eingereichten Vorschläge hauptsächlich auf kurzfristige oder einmalige Einsparungen abzielt, die oftmals nur oberflächlich wirksam sind. Einen Motivationsanreiz für genau solche Vorschläge, durch einen erhöhten Prozentsatz der Einsparung, wäre kontraproduktiv. Das UKE arbeitet vielmehr darauf hin, langfristige, tiefgehende Vorschläge umzusetzen. Das Prinzip einer erhöhten Vergütung für bestimmte Vorschläge könnte dennoch in umgekehrter Art und Weise Verwendung innerhalb des IDM beim UKE finden.

Das Bewertungssystem bei Airbus ist von dem von VW zu unterscheiden, da bei VW die Einsparung von monetären VV anhand von unterschiedlichen Formeln berechnet wird und der Prämienbetrag dann mittels einer Tabelle abgelesen werden kann. Der Prämienbetrag kann sich dann erhöhen, wenn der VV noch weitere Vorteile mit sich bringt. Sind VV nicht berechenbar, wird die Prämie bis zu einem Höchstwert von einem Gremium festgelegt.

Bei Airbus wird die Prämie, unabhängig davon, ob der Vorschlag monetär oder qualitativ ist, mit Hilfe von einer einheitlichen Formel berechnet. Die Einsparung kann bei berechenbaren Vorteilen des VV mathematisch ermittelt werden. Bei VV mit nicht berechenbaren Vorteilen ist ein vergleichbarer Wert zur Einsparung mit Hilfe einer Tabelle festgelegt. Dieses sogenannte Prämienteilergebnis wird dann mit dem Prämienanteil multipliziert, woraus sich die Prämie ergibt.

Das Bewertungssystem bei Airbus ist durch seine Exaktheit, wenn es um die einheitliche Gewichtung von qualitativen und quantitativen Vorschlägen und um die Gewichtung der Faktoren, die die Prämierung beeinflussen, als Vorbild für das UKE

zu sehen. Die Art der Berechnung einer Prämie kann in abgewandelter Form auch für das UKE interessant sein, um so das eigene Bewertungssystem zu optimieren.

Anders als bei VW kann bei Airbus die Zeitperiode, in der ein quantitativer VV seinen Nutzen erbringt, zur Erhöhung des Prämienbetrages führen. Das würde genau die Intention des UKE erfüllen, Vorschläge mit einem langfristigen, hohen Nutzen stärker zu gewichten.

Bei Airbus macht der Grad der Zuständigkeit und der Beeinflussbarkeit als Prämienteilergebnis aus, inwieweit der volle Betrag der möglichen Prämie ausgeschüttet wird. Das ist eine wichtige Komponente zur Berechnung der Prämie zu sehen, die beim UKE bisher völlig außer Acht gelassen wurde. Somit kann ein Vorschlag, obwohl dieser teilweise der Stellenbeschreibung oder einem Arbeitsauftrag entspricht, vergütet werden. Das ist zur Steigerung der Motivation hilfreich, da weniger Vorschläge abgelehnt werden müssen und daher eher Prämien vergeben werden können.

6. Erarbeitung des Bewertungsinstruments

Durch ein nachvollziehbares, transparentes Bewertungsinstrument soll das IDM mehr Ansehen und Anwendung unter den Mitarbeitern erlangen, die dann gleichzeitig eine erhöhte Motivation zeigen, häufiger, hochwertige Vorschläge einzureichen.

Um ein transparentes System hervorzubringen, ist es notwendig, eine konkrete Struktur in die Art und Weise der Prämienberechnung zu implementieren und diese intern für jeden einsehbar festzuhalten.

Der Vergleich mit Volkswagen und Airbus, als erster Schritt in Richtung Optimierung des eigenen Systems, hat einen deutlichen Eindruck darüber ermöglicht, wie die Bewertungssysteme bei erfolgreichen IDM gehandhabt werden können. Als nächster Schritt können gegebenenfalls Komponenten der zuvor verglichenen Systeme in ähnlicher Weise auf das IDM am UKE übertragen und angepasst werden.

Jeder Faktor, der einen weiteren Vorteil mit sich bringt, sollte dementsprechend Auswirkungen auf die Höhe der Prämie haben.

Es gibt einige Faktoren, die auch für die Prämienberechnung im Rahmen des IDM am UKE sinnvoll wären, da sie das gesamte Bewertungssystem fairer gestalten würden

und den Mitarbeitern als mögliche Anreize dienen könnten, da eben diese Faktoren ebenso positive Auswirkungen auf die Prämierung haben können.

Um monetäre Vorschläge angemessen prämiieren zu können, sollten Formeln bestenfalls in der Dienstvereinbarung niedergeschrieben werden, die die genaue Berechnung der Einsparungen nachvollziehbar darstellen. Dabei sollten verschiedene Arten von Einsparungen, wie etwa bei dem Personal, dem Material (z.B.: Hygieneartikel) oder dem Zeitaufwand, berücksichtigt werden.

Wurde die Einsparung ermittelt, lässt sich wie gewohnt die Prämie nach den festgelegten 20% der Einsparung ableiten.

Ist ein Vorschlag qualitativer Natur und somit nicht berechenbar, kann das Bewertungsschema des UKE aus **Tabelle 1** verwendet werden. Die in der Tabelle dargestellten Beträge sollten dabei allerdings nicht die schlussendliche Prämie darstellen.

Vielmehr soll der prozentuale Anteil der Einsparung bzw. der ermittelte Wert der Nutzwerttabelle bei qualitativen Vorschlägen lediglich als Teil der Berechnung einer Prämie dienen. Das Prinzip von VW und Airbus, die Prämie zu erhöhen bzw. einen höheren Anteil der maximalen Prämie zu erhalten, wenn gewisse zusätzliche Vorteile durch die Einführung des Vorschlags eintreten und bestimmte Bedingungen (wie etwa die Zuständigkeit) erfüllt sind, ist gut in das IDM des UKE einzugliedern. Auch wenn in der DV des UKE steht, dass bei der Berechnung der Prämie Faktoren, wie u.a. die Nähe zur Dienstaufgabe zu berücksichtigen sind, wird nicht weiter beschrieben, inwiefern sich diese Faktoren auf die Prämie auswirken.

Für die Optimierung des Bewertungssystems am UKE ist, anders als bei Airbus, nur die Erhöhung der Prämie vorgesehen und nicht die Erhöhung des Anteils einer Prämie.

Wie schon zuvor beschrieben, spielt der Faktor Zeit bzw. die Nutzungsdauer schon bei Airbus eine bedeutende Rolle, welcher auch am UKE Anwendung finden könnte. Die Nutzungsdauer ließe sich in drei zu bewertende Kategorien einteilen. So kann sich die Dauer als kurzfristig beschreiben lassen, wenn sie beispielsweise weniger als ein Jahr beträgt. Mittelfristig sind VV mit einem Nutzen, der zwischen ein bis drei Jahren liegt. Als langfristig gilt ein VV, wenn dieser eine Nutzungsdauer von über drei Jahren

vorweisen kann. Die drei Kategorien werden aufsteigend, von kurzfristig bis langfristig, gewichtet. Dabei wird ein Vorschlag mit langfristigem Nutzen am stärksten gewichtet.

Neben der Nutzungsdauer sollte auch der Zuständigkeits- und Beeinflussungsgrad eine Rolle bei der Prämienberechnung spielen. Gerade dadurch, dass am UKE oftmals Vorschläge abgewiesen werden, sobald auch nur teilweise der Inhalt des Vorschlags mit der Stellenbeschreibung oder einem Arbeitsauftrag übereinstimmt, ist es sinnvoll, die Spanne der Akzeptanz von Vorschlägen zu erweitern. In Folge dessen werden nicht nur weniger häufig Vorschläge abgelehnt, gleichzeitig hätten die Mitarbeiter das Gefühl, etwas beitragen und verändern zu können und sind somit motivierter, weitere Vorschläge einzureichen. Auch bei dem Zuständigkeits- und Beeinflussungsgrad können drei Kategorien gebildet werden. Die Zuständigkeit und Beeinflussbarkeit kann entweder gering, sehr gering oder nicht vorhanden sein. Dabei wird absteigend gewichtet, d.h. kann der Ideengeber den Inhalt des Vorschlages in keiner Weise beeinflussen und fällt dieser auch nicht in den Zuständigkeitsbereich, ist die Gewichtung mit „kein“ am höchsten. Ist entweder die Zuständigkeit oder die Beeinflussbarkeit negativ oder nur teilweise möglich, äußert sich die Gewichtung als „sehr gering“. Die am wenigsten starke Gewichtung „gering“ tritt dann ein, wenn beide Grade als „teilweise“ eingestuft werden.

Um den Grad ermitteln zu können, kann die **Tabelle 7** in ähnlicher Form genutzt werden. Allerdings wird ein durchweg positiver Grad der Beeinflussung und der Zuständigkeit vernachlässigt, da dieser keinen Mehrnutzen hervorbringt und somit nicht gewichtet werden kann. Zudem werden die Ausprägungen anders dargestellt, um in vereinfachter Form gewichtet werden zu können (siehe **Tabelle 8**).

Zuständigkeitsgrad	Beeinflussungsgrad	
	Teilweise	Nein
Teilweise	gering	sehr gering
Nein	sehr gering	kein

Tabelle 8: Ausprägungen der Zuständigkeit/Beeinflussbarkeit (eigene Darstellung)

Neben den bereits erörterten Faktoren, die in ähnlicher Form auch bei der Prämienberechnung bei Airbus Anwendung finden, wird als weiterer, neuer Faktor, der möglicherweise positive Auswirkungen auf die Qualität der Vorschläge haben könnte, der Faktor der geringen Einführungskosten erläutert.

Zweck dieses Faktors ist, Vorschläge zu belohnen, deren Inhalt umfasst, wie die Einführungskosten deutlich geringer zu halten sind, als die schlussendliche Einsparung. Dies kommt letztendlich dem Unternehmen zu Gute und verdeutlicht außerdem, wie sehr sich der Ideengeber mit dem Thema des Vorschlags auseinandergesetzt hat, um die kostengünstigste Lösung zu finden.

Auch bezüglich der Einführungskosten können wieder drei verschiedene Kategorien gebildet werden. Sind die Einführungskosten in hohem Maße geringer, also beispielsweise um mehr als 25% geringer als die Einsparung, wird diese Ausprägung mit „übermäßig gering“ am stärksten gewichtet. Die nächste Abstufung könnte als „hochgradig“ betitelt werden, wenn die Einführungskosten um 25% geringer sind als die Einsparung. Die schwächste Gewichtung erhält ein Vorschlag, deren Einführungskosten um 20% geringer sind als die Einsparung betragen und als „mäßig“ gelten. Die Prozentangaben sind hierbei nicht verbindlich, sondern als mögliche Richtwerte zu sehen.

Die drei verschiedenen Arten von Faktoren, also Nutzungsdauer, Zuständigkeits- und Beeinflussungsgrad und geringe Einführungskosten, die jeweils in drei Kategorien unterteilbar sind, sollen in ein Punktesystem eingegliedert werden, anhand dessen man den Mehrnutzen von monetären VV tabellarisch ablesen kann, um so ggf. die Prämie prozentual zu erhöhen. In der nachstehenden Tabelle sind die jeweiligen Ausprägungen zu sehen, die einen Mehrnutzen beschreiben (**Tabelle 9**).

Die Ausprägungen werden von links nach rechts stärker gewichtet. Die geringste Auswirkung bzw. Mehrnutzen kann hierbei mit 1,5% Punkten, der nächst höhere Nutzen mit 3% und der höchste Mehrnutzen mit 4,5% mehr bewertet werden. Wird jeder Faktor mit den höchsten Prozentpunkten bewertet, ist so eine Steigerung von maximal 13,5% möglich. Das heißt, auf den Prozentanteil von 20% der Einsparung, den der Ideengeber erhält, können durch den Mehrnutzen in verschiedenen Bereichen 13,5% addiert werden, sodass die entsprechenden Vorteile vergütet werden können. Hinzuzufügen ist, dass die Prozentpunkte lediglich als Richtwerte dienen und keine Verbindlichkeit darstellen.

Faktor (Mehrnutzen)	Ausprägung		
	je 1,5%	je 3%	je 4,5%
Nutzungsdauer	kurzfristig < 1 Jahr	mittelfristig 1 – 3 Jahren	langfristig > 3
Zuständigkeit/ Beeinflussbarkeit	gering	sehr gering	kein
Einführungskosten < Einsparung	mäßig geringer um 20%	hochgradig geringer um 25%	übermäßig geringer um mehr als 25%
Prozentpunkte			max. 13,5

Tabelle 9: Tabellarisches Bewertungssystem für Faktoren monetärer VV mit Mehrnutzen (eigene Darstellung)

Für Vorschläge ohne berechenbare Vorteile, wird eine ähnliche, etwas abgewandelte Tabelle verwendet. Dabei fällt der Faktor der geringen Einführungskosten weg, da der Wert der Einsparung nicht vorhanden ist. Zudem werden die Ausprägungen nicht anhand von Prozentpunkten gewichtet, sondern nach dem gleichen Prinzip wie zuvor, direkt mit 100 Euro, 150 Euro oder 200 Euro bewertet (**Tabelle 10**).

Faktor (Mehrnutzen)	Ausprägung		
	100€	150€	200€
Nutzungsdauer	kurzfristig < 1 Jahr	mittelfristig 1 – 3 Jahren	langfristig > 3
Zuständigkeit/ Beeinflussbarkeit	gering	sehr gering	kein
Betrag in €			max. 400€

Tabelle 10: Tabellarisches Bewertungssystem für Faktoren qualitativer VV mit Mehrnutzen (eigene Darstellung)

Zu dem ermittelten Wert aus der **Tabelle 1** kann der Ideengeber durch weitere Vorteile des VV einen Höchstbetrag von 400 Euro erhalten. Ausgeschlossen von einer Prämienerrhöhung sind die durch eine Anerkennungsprämie honorierten Vorschläge.

Der Ideengeber erhält also, sofern der Vorschlag akzeptiert und umgesetzt wird, in jedem Fall die ermittelte Prämie und kann diese durch bestimmte Inhalte, die einen Mehrnutzen umfassen, erhöhen.

Werden einige oder sogar alle Faktoren innerhalb eines Vorschlags, unabhängig ob es sich qualitative oder quantitative Vorteile handelt, berücksichtigt, zeigt dies das Maß an schöpferischer Leistung seitens des Ideengebers, welches dementsprechend belohnt werden kann.

Möglich wäre ebenfalls, einen Mehrnutzen nicht unbedingt monetär zu vergüten, sondern durch zusätzliche Urlaubstage oder etwa einen Zuschuss für Fortbildungen zu entlohnen. So könnte man, sofern ein gewisser Prämienbetrag erreicht wird, dem Ideengeber die Option lassen, entweder die Prämie anzunehmen oder den Wert der Prämie gegen eine andere Belohnung einzutauschen. Das macht die Teilnahme am Ideenmanagement möglicherweise noch attraktiver für die Mitarbeiter.

Bisher wurde allerdings nur auf die Vergütung von umsetzbaren Vorschlägen eingegangen. Es ist jedoch wichtig, Vorschläge auch dann zu honorieren, wenn diese nicht akzeptiert bzw. umgesetzt werden können.

Am UKE werden die nicht umsetzbaren Vorschläge, die allerdings durch eine gründliche Ausarbeitung auffielen, mit einer Sachprämie in Form eines Buchgutescheines entlohnt aber die Teilnahme am IDM ansonsten nicht weiter berücksichtigt.

Um weitere Anreize für eine gesteigerte Teilnahme am Ideenmanagement zu geben, könnten außerdem Ideengeber belohnt werden, die zum ersten Mal einen Vorschlag einreichen oder in der Vergangenheit schon mehrfach Vorschläge eingereicht haben. Eine entsprechende Belohnung hierfür könnten nicht nur kleinere Geldbeträge oder Sachprämien sein, sondern vielmehr immaterielle Anerkennungen. Als Anerkennung für die Teilnahme wäre es angemessen, sich bei jedem Ideengeber, der zum ersten Mal einen Vorschlag einreicht, schriftlich für den Beitrag und das Interesse im Namen des Vorstandes zu bedanken. Hat ein Mitarbeiter innerhalb einer bestimmten Zeitperiode eine gewisse Anzahl an (sinnvollen) Vorschlägen eingereicht, könnte eine geringe Prämie ausgezahlt werden.

Die Mitarbeiter würden sich hierdurch besonders wertgeschätzt fühlen, da ihr Einsatz und ihre Bemühungen, zu der Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Unternehmens beitragen zu wollen, nicht unbeachtet bleibt.

Wenn das UKE bereit ist die finanziellen Mittel für höhere Prämien aufzubringen, steht der Einführung eines solchen Instruments nichts im Weg, da auch der Mehraufwand für die Mitarbeiter der Vorschlagsbearbeitung nur gering wäre.

7. Diskussion und Fazit

Das Ideenmanagement ist ein unerlässlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements, durch welches ein Unternehmen, unabhängig von der Branche, die Möglichkeit hat, das Wissen und die Erfahrung seiner Mitarbeiter für sich zu nutzen. Dies ist insbesondere in der Zeit, in der ein hoher Innovations- und Entwicklungsdruck besteht, von großem Nutzen.

Auch am UKE ist das Ideenmanagement fest im Qualitätsmanagement verankert. Es ermöglicht den Mitarbeitern eigene Ideen für ein fortschrittliches, effizientes Klinikum einzubringen. Das Universitätsklinikum kann durch den Ideenreichtum seiner eigenen Mitarbeiter, sofern dieser durch ein strukturiertes System umfassend genutzt wird, das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung, welche gerade auf dem kompetitiven Gesundheitsmarkt eine markante Rolle spielt, bestmöglich verfolgen.

Das Bewertungssystem im Rahmen des Ideenmanagements ist ein sehr variabler Bestandteil für die Bewertung von Vorschlägen, welches jedes Unternehmen unterschiedlich handhabt. Ein gut ausgearbeitetes, transparentes System kann dabei sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen selbst zu Gute kommen. Die Mitarbeiter werden für kreative, innovative Ideen belohnt und das Unternehmen kann Gewinn schöpfen und sich weiterentwickeln.

Das Bewertungssystem ist nicht einfach nur ein Bestandteil des IDM, gleichzeitig kann es als Instrument dazu dienen, die eigenen Mitarbeiter zur Teilnahme am IDM zu motivieren. Um als solches Instrument fungieren zu können, muss das Bewertungssystem transparent und nachvollziehbar für alle Beteiligten sein. Genau darin liegt auch das Interesse des UKE. Ziel dieser Arbeit ist es, das Bewertungssystem, durch Entwicklung eines Instruments, dahingehend zu

überarbeiten und zu optimieren, dass eine erhöhte Nachvollziehbarkeit und Transparenz entstehen kann und somit Anreize für die Mitarbeiter gesetzt werden können, sich regelmäßig am Vorschlagwesen zu beteiligen und hochwertige Vorschläge einzureichen.

Doch kann das erarbeitete Instrument durch seine Transparenz tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und die Qualität der Vorschläge nehmen?

Durch die genaue Darstellung der Faktoren, die einen Mehrnutzen umfassen und deren monetäre Bewertung, ist das Ziel, eine erhöhte Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch das Instrument hervorzubringen, weitestgehend erreicht. Voraussetzung ist jedoch, dass das Bewertungsschema für jeden einsehbar ist. Der Vorteil hierbei ist nicht nur, dass der Ideengeber weiß, wie die Prämie zu Stande kommt, sondern auch, welche Faktoren er in seinen Vorschlag mit einbeziehen kann, um eine höhere Prämie zu erhalten.

Durch ein transparentes Bewertungssystem können außerdem keine Missverständnisse oder Unverständlichkeiten seitens des Ideengebers auftreten, die beispielsweise einen Einspruch gegen Ablehnung eines Vorschlags nunmehr überflüssig machen.

Werden die im Bewertungsinstrument aufgeführten, als Qualitätsindikator geltenden, Faktoren, die einen Mehrnutzen darstellen, tatsächlich Teil der eingereichten Vorschläge, könnte man dies als Erhöhung der Qualität bewerten.

Des Weiteren steigt womöglich auch die Anzahl der eingereichten Vorschläge, da nicht nur die Möglichkeit besteht, eine höhere Prämie zu erhalten, sondern auch das erstmalige Einreichen belohnt wird.

Fraglich ist allerdings, ob die Prämien, die für den Mehrnutzen ausgeschüttet werden, wirklich dazu führen, dass die Ideengeber diese qualitätssteigernden Faktoren in ihren Vorschlägen berücksichtigen. Möglicherweise fehlt hierfür nicht nur der monetäre Anreiz, sondern vielmehr das Knowhow und die Kreativität, um genau solche Vorschläge hervorzubringen. Dann wäre die Prämie für diese Faktoren nichtig. Gleiches gilt für die Steigerung der Quantität. Die Chance auf eine (höhere) Prämie, ist kein Garant dafür, dass mehr Vorschläge eingereicht werden.

Auf der einen Seite kann ein transparentes und nachvollziehbares System der Prämienberechnung Vorschlagsbewertung und die, durch die Faktoren mit Mehrnutzen, zusätzliche Vergütung, als Zeichen der Wertschätzung gesehen werden. Die Mitarbeiter fühlen sich mit ihren Vorschlägen ernstgenommen und nehmen aus einer intrinsischen Motivation heraus an dem IDM teil. Andererseits könnte die Vergabe von hohen Prämien hauptsächlich die extrinsische Motivation ansprechen, also diejenige Motivation, die nur dann aktiviert wird, wenn eine Belohnung in Aussicht steht. Dies könnte zur Folge haben, dass die Anzahl der eingereichten Vorschläge steigt, sich die Qualität jedoch nicht erhöht. Eine erhöhte intrinsische, vom eigenen Bedürfnis der Mitarbeiter ausgehende Motivation würde möglicherweise eher dazu führen, dass die eingereichten Vorschläge an Qualität gewinnen. Um diese Art von Motivation zu erhalten, muss jedoch an einem ganz anderen Punkt angesetzt werden, wie etwa der Zufriedenheit innerhalb des Unternehmens.

Um genau herauszufinden, was die Mitarbeiter bewegt Vorschläge einzureichen bzw. nicht einzureichen, könnte eine Befragung unterschiedlicher Hierarchiegruppen innerhalb des Klinikums Aufschluss bringen. Lässt sich feststellen, dass tatsächlich der monetäre Anreiz nicht ausreichend ist und es dem System an Transparenz fehlt, könnte das erarbeitete Bewertungsinstrument durchaus zur Lösung des Problems beitragen. Liegen der geringen Beteiligung und der mangelnden Qualität allerdings andere Ursachen zu Grunde, bringt auch das optimierte Bewertungssystem wenig. Ähnlich wie bei VW, wäre es in dem Fall hilfreich, die Mitarbeiter möglicherweise auf personeller Ebene zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, Probleme zu erkennen, diese zu formulieren und als Vorschlag einzureichen.

Grundsätzlich ist die Einführung des erarbeiteten Bewertungsinstruments sicherlich ein wichtiger Schritt in Richtung eines transparenten, nachvollziehbaren Systems, welches positive Effekte auf die Akzeptanz des Ideenmanagements innerhalb des Unternehmens haben kann. Dennoch reicht die Optimierung des Bewertungssystems allein nicht aus, um die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, regelmäßig, hochwertige Vorschläge einzureichen.

Auch, wenn der Vergleich der Unternehmen Volkswagen und Airbus mit dem UKE schwierig ist, da die Unternehmensgrundsätze auf ganz anderen Ebenen basieren, wurde anhand dieser Beispiele dennoch deutlich, was alles zu einem umfassenden, erfolgreichen Ideenmanagement gehört. Das Ideenmanagement am UKE benötigt

demnach womöglich weitere Maßnahmen, wie etwa die Unterstützung bei der Ideenfindung und der Formulierung von Vorschlägen, um das gewünschte Ergebnis eines nachhaltigen, gewinnbringenden Vorschlagwesens erfüllen zu können.

Literaturverzeichnis

- Airbus. (2014). Anlage 2: Prämienberechnung für Verbesserungsideen. Gesamtbetriebsvereinbarung über das Ideenmanagement (IDM).
- Airbus. (2014). Gesamtbetriebsvereinbarung über das Ideenmanagement (IDM).
- Airbus. (2017). *Airbus. Commercial Aircraft. Über Airbus*. Abgerufen am 25. Januar 2017 von <http://www.airbus.com/de/>
- Bartz, H.-J. (August 2016). GB QM: Informationen zum Ideenmanagement am UKE. (R. Meißner, Interviewer)
- Bismarck, W.-B. v. (2000). *Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Brugger-Gebhardt, S. (2016). *Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen* (2., aktualisierte und überarbeitete Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brunner, F. J. (Hrsg.). (2014). *Japanische Erfolgskonzepte. KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, GD³ - Lean Development* (3. überarbeitete Ausg.). München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Ertl-Wagner, B., Steinbucker, S., & Wagner, B. C. (2013). *Qualitätsmanagement und Zertifizierung. Praktische Umsetzung in Krankenhäusern, Reha-Kliniken, stationären Pflegeeinrichtungen* (2. Ausg.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hahne, B. (2011). *Qualitätsmanagement im Krankenhaus. Konzepte, Methoden, Implementierungshilfen* (1. Ausg.). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Hensen, P. (2016). *Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hentschel, C. (2003). *Knowledge Management*. In: *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hrsg.). Kreativität im Vorschlagswesen* (4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Ausg.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Jaspers, W., & Fischer, G. (Hrsg.). (2008). *Wissensmanagement heute. Strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Jost, P.-J. (2008). *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung* (2., aktualisierte und überarbeitete Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Kaschny, M., Nolden, M., & Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koch, S. (2015). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM* (2. Ausg.). Berlin, Heidelberg: Springer-Vieweg.
- Krause, R. (1996). *Unternehmensressource Kreativität. Trends im Vorschlagswesen, erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Lüthy, A., & Ehret, T. (2014). *Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber. Mitarbeiterkultur erfolgreich entwickeln* (1. Ausg.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Paschen, U. (2013). *Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung nach DIN EN 15224 und DIN EN ISO 9001* (1. Ausg.). (D. D. e.V., Hrsg.) Berlin, Wien, Zürich: Beuth Verlag GmbH.
- Piechotta, B. (2008). *PsyQM. Qualitätsmanagement für psychotherapeutische Praxen*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Pietsch, V. (13. Oktober 2016). Ideenmanagement bei Volkswagen Wolfsburg. (R. Meißner, Interviewer)
- Schat, H.-D. (2005). *Ideen fürs Ideenmanagement: Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) gemeinsam realisieren*. (I. f. e.V., Hrsg.) Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Schulz, U. (2003). *Bewertung und Prämierung von VV*. In: *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen* (4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Ausg.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Schwarz, E. J., & Harms, R. (Hrsg.). (2005). *Integriertes Ideenmanagement. Betriebliche und überbetriebliche Aspekte unter besonderer Berücksichtigung kleiner und junger Unternehmen* (1. Ausg.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sicksch, M. (2013). *Ganzheitliche Steuerung im Gesundheitswesen durch Qualitätsmanagement. Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem*. München: AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft.
- Sozialgesetzbuch Fünftes Buch. (kein Datum). *Gesetzliche Krankenversicherung - (Artikel 1 des Gesetzes vom 20. Dezember 1988, BGBl. I S. 2477, 2482), das durch Artikel 6 des Gesetzes vom 23. Dezember 2016 (BGBl. I S. 3234) geändert worden ist*. Abgerufen am 12. Januar 2017 von https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/sgb_5/gesamt.pdf
- Steih, M. (1995). *Betriebliches Vorschlagswesen in Klein- und Mittelbetrieben. Ein strategisches Konzept*. (H. Kreikebaum, Hrsg.) Ludwigsburg, Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis.

- UKE. (2000). Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG über das Betriebliche Vorschlagswesen in der hamburgischen Verwaltung.
- UKE. (2003). GB QM: Dokument über Prüfkriterien im BVW.
- UKE. (12. 06 2014). Dienstvereinbarung als Ergänzung der Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG über das betriebliche Vorschlagswesen in der hamburgischen Verwaltung vom 11. September 2000. Hamburg.
- UKE. (2016). GB QM: Datenauswertung der Intrafox-Software im Ideenmanagement.
- VW. (1999). Anlange 2 zur Dienstvereinbarung Nr. 1/99. Ideenmanagement bei Volkswagen. Ermittlung der Jahreseinsparung.
- VW. (16. 06 1999). Dienstvereinbarung Nr. 1/99. Ideenmanagement bei Volkswagen. Prämien für Verbesserungsideen.
- Winzer, O. (2003). *Ideenmanagement und andere Unternehmensstrategien. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen (4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Ausg.)*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, sind kenntlich gemacht und die Arbeit war in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung.

Datum

Unterschrift