

8-Wochen-Diplomarbeit
in der speziellen Betriebswirtschaftslehre Organisation
bei Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt
WS 1998/99

Thema:

**„Innerbetriebliche Kampagnen“
als zentraler Anstoß zu Innovationen
– ein Literaturbericht**

Vorgelegt von:
Peter Marwitz
Holtenauer Str. 165
24118 Kiel

Studienfach BWL
11. Fachsemester
Matr.-Nr. 64208

Abgabetermin: 7. April 1999

Gliederung

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Theoretische Grundlagen und Definitionen | 2 |
| 2.1 Innovation | 2 |
| 2.1.1 Der Begriff der Innovation | 2 |
| 2.1.2 Quellen der Innovation | 4 |
| 2.2 Grundlegende motivationstheoretische Aspekte | 5 |
| 2.2.1 Extrinsische Motive (und extrinsische Motivation) | 5 |
| 2.2.2 Intrinsische Motive (und intrinsische Motivation) | 6 |
| 2.2.3 Konsequenzen für den Innovationsprozeß | 6 |
| 2.3 Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) | 7 |
| 2.3.1 Definition und Ziele des BVW | 7 |
| 2.3.2 Die Probleme des BVW | 8 |
| 2.3.3 Die Situation des BVW in Japan - die Kaizen-Philosophie | 9 |
| 2.3.4 Die Situation des BVW in Deutschland und den USA | 10 |
| 2.3.5 Weiterentwicklungen des BVW | 11 |
| 3. Innerbetriebliche Kampagnen | 12 |
| 3.1 Der Begriff der innerbetrieblichen Kampagne in dieser Arbeit | 12 |
| 3.2 Warum ist die Weckung der Initiative durch Kampagnen nötig? | 13 |
| 3.2.1 Organisationsbedingte Gründe | 13 |
| 3.2.2 Psychologisch begründete Widerstände der Teilnehmer | 15 |
| 3.3 Die Rahmenbedingungen für innerbetriebliche Kampagnen | 16 |
| 3.3.1 Unternehmenskultur und Innovationsklima | 16 |
| 3.3.2 Unternehmensvision und Unternehmensziele | 17 |
| 3.4 Die verschiedenen Ausgangssituationen bei Sonderaktionen | 18 |
| 3.5 Vorüberlegungen bei der Durchführung von Kampagnen | 20 |
| 3.5.1 Gesamtkosten und Prämien | 20 |
| 3.5.2 Intensität und Häufigkeit der Werbung | 23 |
| 3.5.3 Dauer der Kampagne | 24 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.5.4 | Anvisierter Personenkreis | 26 |
| 3.5.5 | Ausrichtung auf ein Thema | 28 |
| 3.5.6 | Gestaltung | 29 |
| 3.5.7 | Mögliche Werbemittel | 31 |
| 3.6 | Arten von Kampagnen | 32 |
| 3.6.1 | Ideen-/Innovationswettbewerbe | 32 |
| 3.6.2 | Sonderverlosungen und Preisausschreiben | 34 |
| 3.6.3 | Belegschaftsumfragen | 36 |
| 3.7 | Der Erfolg einer Kampagne | 38 |
| 3.7.1 | Mögliche Erfolgskomponenten von Kampagnen | 39 |
| 3.7.2 | Die Bedeutung des Gutachters für den Erfolg einer Kampagne | 42 |
| 4. | Ausführliches Fallbeispiel – die Siemens AG | 43 |
| 4.1 | Ausgangssituation und Umstrukturierung des Konzerns | 44 |
| 4.2 | Der weltweite Siemens-Innovations-Wettbewerb 97 | 46 |
| 4.3 | Weitere Kampagnen bei Siemens | 48 |
| 5. | Schlußbetrachtung und Ausblick | 49 |
| | Anhänge | 51 |
| | Anhang 1: Der Prozeß der Ideentrichterung | 51 |
| | Anhang 2: Extrinsische/intrinsische Motivation | 51 |
| | Anhang 3: Vergleich zwischen traditionellem und modernem BVW | 52 |
| | Anhang 4: Beispiele für die Ergebnisse von Ideenwettbewerben | 53 |
| | Anhang 5: Einbindung von Mitarbeiterbefragungen in Umstrukturierungsprozesse | 54 |
| | Anhang 6: Prozeßphasen einer Mitarbeiterbefragung | 55 |
| | Anhang 7: Erfolge von Kampagnen | 56 |
| | Literatur | 59 |

Tabellenverzeichnis:

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Innovationsarten und ihre Erfolgspotentiale | 3 |
| Tabelle 2: Zahlen zum Verbesserungswesen im internationalen Vergleich | 11 |
| Tabelle 3: Genutzte Werbemittel für das Vorschlagswesen | 31 |
| Tabelle 4: Prozeßphasen einer Mitarbeiterbefragung | 55 |

Abbildungsverzeichnis:

| | |
|---|----|
| Abb. 1: Innovation und Kaizen/KVP im Vergleich | 10 |
| Abb. 2: Verbesserungsvorschlagseingang während einer Sonderaktion | 25 |
| Abb. 3: Die Siemens top-Bewegung | 44 |
| Abb. 4: Überblick über die Teilprojekte der Siemens top-Innovations-Initiative | 45 |
| Abb. 5: Die Siemens top ⁺ -Bewegung | 46 |
| Abb. 6: Der Prozeß des Trichterns von Ideen | 51 |
| Abb. 7: Das historische BVW und seine Anpassung an moderne Anforderungen | 52 |
| Abb. 8: Eine Erfindung beim Honda-Ideenwettbewerb | 53 |
| Abb. 9: Einige Erfindungen der Toyota-Ideen-Olympiade 1994 | 53 |
| Abb. 10: Einbindung von Mitarbeiterbefragungen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß | 54 |
| Abb. 11: Entwicklung der Verbesserungsvorschlagszahl bei der STEAG | 56 |
| Abb. 12: Vorschlagseingang bei Semperit im Verlaufe verschiedener Kampagnen | 57 |
| Abb. 13: Entwicklung des BVW bei der Firma Freudenberg | 58 |

Abkürzungsverzeichnis:

| | |
|-----|--------------------------------------|
| BVW | Betriebliches Vorschlagswesen |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß |
| VV | Verbesserungsvorschlag |