

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 70 (1978)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Die Grundlagen des Vorschlagswesens  
**Autor:** Böhme, Olaf J.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354920>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Grundlagen des Vorschlagswesens

Olaf J. Böhme

Seit den fünfziger Jahren hat sich in unserem Lande in den Industrie-, Handels-, Verwaltungs- und Dienstleistungsunternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung das *betriebliche und behördliche Vorschlagswesen (BVW)* als *Rationalisierungs-, Führungs- und Innovationsinstrument* gut entwickelt und darf heute als eine allgemein anerkannte Einrichtung angesehen werden.

Die aus den Mitarbeiterkreisen eingereichten Verbesserungsvorschläge werden nicht mehr als eine lästige Kritik empfunden; im Gegenteil: sie sind in der gegenwärtigen Zeit – insbesondere unter dem Blickwinkel der Rezessionsjahre – mehr denn je erwünscht. Denn um in den *Unternehmungen* wirtschaftlicher zu arbeiten und auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben, sind die Unternehmungsleistungen auf *Neuerungs-ideen* ihrer Mitarbeiter angewiesen und müssen sich eingehender um die Rationalisierung der Produktion und der Arbeitsabläufe sowie um den Abbau der betrieblichen Leerläufe bemühen. Aber auch die *öffentliche Verwaltung* hat erkannt, dass durch das Vorschlagswesen die Arbeit in den Kommunalwesen erheblich verbessert werden kann und fördert diese Einrichtung in jeder nur erdenklichen Weise.

Sowohl in der Wirtschaft als auch in der Verwaltung ist ein zunehmendes Interesse am Vorschlagswesen festzustellen. Dies hat den *Schweizerischen Verband für das Arbeitsstudium SVBF* bewogen, am 28. April 1978 in Zürich die *«Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Vorschlagswesen SAV»* zu gründen und am 29. Mai 1978 in einer Orientierungsveranstaltung der Presse sowie Interessenten aus der Wirtschaft und Verwaltung vorzustellen. Mit dieser Arbeitsgemeinschaft, die Einzelpersonen, Firmen und Verbänden zur Mitgliedschaft offen steht, soll der Vorschlagswesengedanke in unserem Lande eine breite Förderung erfahren; denn die SAV setzt sich nach ihren Statuten das *Ziel*, Erkenntnisse auf dem Gebiete des Vorschlagswesens zu erarbeiten und zu verbreiten, deren Anwendung zu fördern, den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch anzuregen, Wissen und Fertigkeiten durch Aus- und Weiterbildung zu vermitteln, fachliche Unterstützung zu gewähren und mit ähnlichen Institutionen im Ausland zusammenzuarbeiten.

Mit der SAV besitzt nun auch unser Land eine eigenständige Interessenvertretung und Organisation, um das betriebliche und behördliche Vorschlagswesen leistungsfähiger zu machen, damit es im Rahmen der Gesamtwirtschaft einen Nutzen für uns alle bringt.

# 1. Grundlagen

## 1.1 Begriffsbestimmung

In seiner traditionellen Art besteht das Vorschlagswesen bereits seit über hundert Jahren als *Rationalisierungsinstrument* und ist eine Einrichtung, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, *über seinen vertraglichen Aufgaben- oder Dienstbereich hinaus freiwillige Leistungen in Form von Verbesserungsvorschlägen zu erbringen, die darauf gerichtet sind, die betriebliche und die verwaltungsmässige Arbeit zu vereinfachen, zu erleichtern und zu beschleunigen.* Für diese Sonderleistung des Arbeitnehmers spricht der Arbeitgeber seine Anerkennung aus und entrichtet für jeden realisierbaren Vorschlag eine nach dem Grad dieser Sonderleistung und nach dem praktischen Nutzen des Verbesserungsvorschlages angemessene Prämie aus.

## 1.2 Zweck

Auf Grund der Begriffsbestimmung verfolgt das Vorschlagswesen den *Zweck*, die Mitarbeiter *aller* hierarchischen Stufen dazu zu motivieren, Vorschläge zur Verbesserung betrieblicher und verwaltungsmässiger Zustände und Vorgänge sowie zur Verbesserung von Methoden, Einrichtungen und Produkte einzureichen.

## 1.3 Zielsetzung

Das Vorschlagswesen in seiner traditionellen Art setzt sich das *Ziel*,

- die Mitarbeiter über den Rahmen ihrer eng begrenzten Arbeits- und Dienstbereiche hinaus an den Verhältnissen, Zuständen, Arbeitsabläufen und -methoden im Zusammenhang mit ihrer Arbeitsumwelt zu interessieren,
- die schöpferischen Kräfte bei den Mitarbeitern zu wecken, das heisst das oft brachliegende Geistkapital einer Nutzung zuzuführen,
- alle Mitarbeiter, und zwar auch die Führungskräfte, Lehrlinge, Pensionierte und Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung, an der Einrichtung «Vorschlagswesen» zu beteiligen,
- allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu ihrer Selbstverwirklichung zu bieten und
- den Nutzen eines jeden Verbesserungsvorschlages nicht allein auf die Kostenersparnis oder auf Arbeitserleichterungen zu beschränken, sondern jeden Vorschlag als eine Verbesserung oder Neuerung zu bewerten, wenn er gegenüber dem bisherigen Zustand eine konstruktive Novität aufzuweisen hat.

## 1.4 Aufgaben

Im Rahmen der vorgestellten Ziele kommt dem Vorschlagswesen die *Aufgabe* zu,

- die Mitarbeiter durch Werbemaßnahmen zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen zu motivieren,
- die eingereichten Vorschläge zu sammeln und systematisch zu erfassen,
- die Vorschläge durch unabhängige Gutachter auf ihre Verwendbarkeit hin zu prüfen und
- soweit die Vorschläge realisierbar sind, rasch einzuführen und nach Massgabe des erzielten Nutzens zu honorieren.

## 2. Grundsätze

Da das Vorschlagswesen von der *freiwilligen Aktivität und Teilnahme aller Mitarbeiter* lebt, ist jeder eingereichte Verbesserungsvorschlag, der *nicht* unmittelbares Arbeitsergebnis der zugewiesenen betrieblichen Tätigkeit beziehungsweise *nicht* Ergebnis der pflichtmässigen Erledigung von Dienstgeschäften ist, als eine *Sonderleistung* zu betrachten. Dabei gilt eine Neuerungs-idee nur dann als Verbesserungsvorschlag (1), wenn diese

- eine möglichst genau dargestellte Lösung zur Verbesserung des gegenwärtigen Zustandes enthält und dazu beschreibt, was, wie, wann und wo konkret zu verbessern ist (= *Grundsatz der Konkretheit und der Konstruktivität*),
- als nützlich und rentabel angesehen wird, das heisst im allgemeinen muss der Verwertungsnutzen zumindest die Durchführungskosten übersteigen, während Verbesserungsvorschläge, die die Beseitigung von Unfallgefahren und andere Risiken betreffen, stets sofort zu realisieren sind (= *Grundsatz der Nützlichkeit und der Wirtschaftlichkeit*),
- sich inhaltlich auf alle Leistungserstellungs-, Leistungsverwertungs- und Sicherheitsaufgaben erstreckt (= *Grundsatz der Anwendungsuniversalität*),
- für den vorgesehenen Verwendungsbereich eine Neuerung darstellt (= *Grundsatz der Anwendungsneuheit*),
- eine über den Rahmen des Arbeitsvertrages hinausgehende freiwillige Leistung ist (= *Grundsatz der Sonderleistung*) und
- ohne Anregung des Einsenders nicht durchgeführt worden wäre (= *Grundsatz der Neuerungs-idee*).

## 3. Die Prämierung

Wird vom *Arbeitgeber* aus der Sonderleistung des Mitarbeiters in der Form des Verbesserungsvorschlages ein *erheblicher Nutzen* gezo-

gen, das heisst wird die Neuerungs-idee realisiert, so ist der Arbeitgeber nach Treu und Glauben verpflichtet, den *realisierten* Verbesserungsvorschlag *angemessen zu honorieren*.

Die Vorschlagsprämie ist keine freiwillige soziale Leistung des Arbeitgebers, sondern eine vom Einreicher des Vorschlages billigerweise zu erwartende Vergütung für seine geleistete Sonderleistung. Dabei liegt die Höhe der Prämie im Ermessen des Arbeitgebers. Als Richtwert gilt ein Prozentsatz von 15 bis 30 Prozent einer Bruttojahresersparnis, wobei sich aber auch der Prozentsatz auf die Nettojahresersparnis beziehen kann, soweit dies in den einschlägigen Vorschlagswesen-Reglementen festgelegt ist.

Jede monetäre Vergütung ist zwar für den kreativen Mitarbeiter ein Massstab für seine Leistung, doch sollte in diesem Zusammenhang auch beachtet werden, dass eine Prämie oder Anerkennungsprämie in der Form eines Sachgeschenkes allein nicht motivierend auf die weitere Kreativität des Mitarbeiters wirkt. Viel wesentlicher erscheint das mit der Prämie verbundene *Lob*. Dieses Lob sollte aber nicht einfach mit einem Schriftstück der Unternehmungs- oder Personalleitung «abgetan» werden, sondern die Vertreter dieser Stellen müssen sich veranlasst fühlen, mit dem *gesprochenen Wort* die Sonderleistung zu würdigen. Denn jedes Wort der Anerkennung wiegt oft mehr und führt den Mitarbeiter zu einem Erfolgserlebnis, das letztlich zur Verbesserung des Betriebsklimas beiträgt.

#### **4. Teilnehmerkreis**

Ob *alle* Mitarbeiter oder nur *bestimmte* Mitarbeitergruppen am Vorschlagswesen teilnehmen sollen, ist eine Frage, die in den Unternehmungen sehr unterschiedlich geregelt ist. So schliessen manche Unternehmungen von vornherein die oberen Führungskräfte und sogar einzelne Fachkräfte wie zum Beispiel Konstruktions- und Betriebsingenieure, Mitarbeiter der Forschungs-, Entwicklungs- und Arbeitsstudienabteilung von der Teilnahme aus, weil es nach Auffassung der betreffenden Unternehmungsleitung zum Aufgabenbereich dieses Personenkreises gehöre, ständig an der Verbesserung der Arbeits- und Produktionsmethoden mitzuwirken. Meines Erachtens ist diese Auffassung nicht richtig. Es ist besser und auch psychologisch vorteilhafter, wenn sich *alle* Mitarbeiter am Vorschlagswesen beteiligen dürfen. Nur auf diese Weise ist es möglich, dass das bei den Mitarbeitern brachliegende Geistkapital vollständig genutzt wird. Ob in diesem Zusammenhang ein eingereichter Verbesserungsvorschlag zum Aufgabengebiet des Einreichers gehört oder nicht, ist erst im Rahmen der Prämierung zu entscheiden.

#### **5. Eine besondere Art der betrieblichen Mitwirkung**

Kennt das Vorschlagswesen die Beteiligung von allen Mitarbeitern,

so bringt es diese Einrichtung mit sich, dass die Passivität der Arbeitnehmer dem Betriebsgeschehen gegenüber abnimmt. Das bedeutet, über beziehungsweise durch das Vorschlagswesen wird eine *direkte Mitwirkung* möglich; denn jeder, der sich im Rahmen des Vorschlagswesens beteiligt, wirkt letztlich auch auf seine betriebliche und soziale Arbeitsumwelt ein. Mit dieser *besonderen Art* der betrieblichen Mitwirkung wird dem Mitarbeiter ein Recht eingeräumt, *aktiv* am Betriebsgeschehen teilzunehmen.

## **6. Organisation**

### *6.1 Grundsätzliches*

Wie jede Organisations- oder Funktionseinheit, so braucht auch das Vorschlagswesen eine *gut durchdachte Organisation*, die folgenden Ansprüchen nachzukommen hat:

- Alle latent vorhandenen Verbesserungsideen sind in Verbesserungsvorschläge umzusetzen und schriftlich zu erfassen.
- Eine besondere Organisationseinheit (Abteilung für Vorschlagswesen) hat die Einsender beim Abfassen ihres Vorschlages zu beraten, die Vorschläge zu sammeln und systematisch aufzubereiten.
- Die eingereichten Vorschläge sind rasch und sorgfältig nach den Richtlinien, die von der Unternehmungsleitung zu genehmigen sind, zu bearbeiten und zu begutachten.
- Die Vorschlagsprämie ist genau zu berechnen und möglichst kurzfristig auszuzahlen.
- Die realisierten Verbesserungsvorschläge sind ohne bürokratischen Aufwand einzuführen und die nichtrealisierbaren Vorschläge sind mit einem Dank oder einer Aufmunterungsprämie (Sachgeschenk) anzuerkennen.
- Über den Nutzeffekt des Vorschlagswesens ist mindestens vierteljährlich der Unternehmungsleitung vom Vorschlagswesenbeauftragten Bericht zu erstatten.

### *6.2 Eingliederung*

Wenn eine Unternehmung oder ein Kommunalwesen beschliesst, das Vorschlagswesen einzuführen oder zu reaktivieren, dann müssen sich die Verantwortlichen im klaren sein, wie sie diese Einrichtung *organisatorisch* eingliedern möchten und unter welcher *Zielsetzung* sie das Vorschlagswesen als Instrument einzusetzen beabsichtigen:

#### *Variante 1:*

Wird das Vorschlagswesen als Organisationseinheit der Fertigung

oder der Organisation zugeordnet, dann liegt sein Einsatz vor allem in der Richtung als Rationalisierungsinstrument.

*Variante 2:*

Findet das Vorschlagswesen seine Eingliederung im Personalwesen, so liegt sein Hauptakzent in der Anwendung als Führungsinstrument.

*Variante 3:*

Ist das Vorschlagswesen als Stabsstelle organisiert, die direkt der Unternehmungsleitung unterstellt ist, so zeichnet sich diese Einrichtung besonders als Führungs- und Innovationsinstrument aus.

*Variante 4:*

Ist das Vorschlagswesen selbst ein Managementorgan und werden in dieser Organisationseinheit auch andere Ideenfindungsmethoden wie zum Beispiel die Wertanalyse, die Zero-defect-Methode, das Brainstorming, die Fehlerquellenanalyse usw. mit einbezogen, so haben wir es nach Spahl (2) mit einem «Ideenmanagement (IM)», einer Organisationsform der Zukunft, zu tun.

### 6.3 Vorschlagswesenorgane

#### 6.3.1 Der Vorschlagswesenbeauftragte

Der oberste Träger des Vorschlagswesens ist die Unternehmungsleitung. Sie bestellt den *Beauftragten für das Vorschlagswesen*, der sowohl die Interessen der Unternehmungsleitung als auch diejenigen der Mitarbeiter zu vertreten hat. Bei ihm liegt die Last der praktischen Arbeit: So hat er die eingereichten Vorschläge zu sammeln, zu bearbeiten und zur fachlichen Begutachtung an die zuständigen Experten zu senden. Ferner bereitet er die Sitzungen der Vorschlagswesen-Kommission vor und beobachtet die von der Unternehmungsleitung angeordneten Durchführungsbestimmungen auf ihre Einhaltung. Ihm obliegt ferner die Organisation, die Werbung und die Mitarbeit in überbetrieblichen Erfahrungsaustauschgruppen. Von seiner Person hängt es ab, ob das Vorschlagswesen Erfolg hat oder nicht. Aus diesem Grunde sollte er die notwendigen Fachkenntnisse und Erfahrungen besitzen, die eine solche Aufgabe erfordert. Auch hat er menschliches Einfühlungsvermögen mitzubringen, sehr kontaktfreudig zu sein und sollte mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden. Ob er haupt- oder nebenamtlich das Vorschlagswesen führt, hängt von der Grösse der Unternehmung beziehungsweise der Verwaltung und von der Zahl der anfallenden Verbesserungsvorschläge pro Kalenderjahr ab.

#### 6.3.2 Die Gutachter

Ein besonderes Problem ist die *fachlich richtige und objektive Begutachtung* der eingereichten Vorschläge. Für diese Tätigkeit werden

*Vorschlagswesen-Gutachter* beauftragt, die Vorschläge auf ihre Wertbarkeit zu prüfen. Die Stellung, Aufgaben und Pflichten dieser Gutachter sind im Vorschlagswesen-Reglement festzulegen. Damit unvoreingenommen geurteilt werden kann, ist es heute zur Regel geworden, dass die Gutachter die Verbesserungsvorschläge in *anonymer* Form erhalten, um jede subjektive Art der Beurteilung auszuschalten.

### 5.3.3 Die Vorschlagswesen-Kommission

Die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Vorschlags und die Festlegung der Prämienhöhe obliegt der *Vorschlagswesen-Kommission*. Ihre personelle Zusammensetzung wird durch das Vorschlagswesen-Reglement geregelt. Es ist heute zur Regel geworden, dass dieser Kommission *mindestens ein Vertreter der Personalkommission* (Betriebs-, Angestellten- beziehungsweise Hauskommission) angehört.

### 6.3.4 Der Vorschlagswesen-Einspruchsausschuss

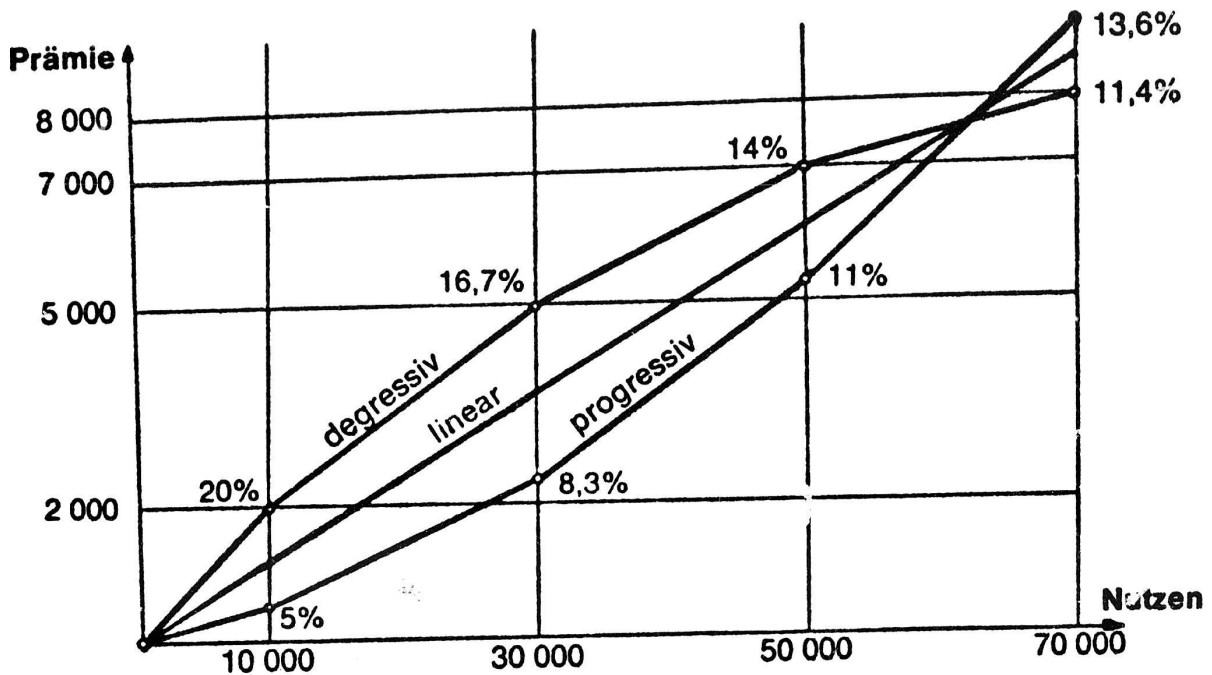
Ist der Einsender eines Verbesserungsvorschlages mit dem Entscheid der Vorschlagswesen-Kommission nicht einverstanden, so hat er das Recht, Einspruch zu erheben, den er beim *Vorschlagswesen-Einspruchsausschuss* einzureichen hat. Dieser Stelle obliegt die Prüfung der Kommissionsentscheide und ein endgültiges Urteil. Das Gremium sollte *neutral* zusammengesetzt sein und aus je einem Mitglied der Unternehmungsleitung (zum Beispiel Personalleiter) und einem Mitglied der Personal-Kommission sowie einem fachlich kompetenten Sachverständigen bestehen.

## 7. Festlegung der Prämienhöhe

### 7.1 Grundsätzliches

Eingeführte oder zur Einführung vorgesehene Verbesserungsvorschläge sind zu *honorieren*, sofern der Einreicher *prämienberechtigt* ist. Die Höhe der Vergütung hängt vom Wert des Vorschlages ab und muss dem Nutzen des Verbesserungsvorschlages für die Unternehmung oder öffentliche Verwaltung angemessen sein. Um die Problematik der Bewertung von Verbesserungsvorschlägen meistern zu können und auch die Objektivität und Seriosität des Vorschlagswesens zu gewährleisten, ist es unbedingt erforderlich, dass man sich eines *festen Prämiensystems* bedient. Nach *Spahl* (3) haben sich *drei Grundtypen* für die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen in der Wirtschaft und Verwaltung herausgebildet, die in nachstehendem Diagramm veranschaulicht werden sollen:





Ohne auf die Unterschiede und Auswirkungen der drei Prämien-systeme näher einzugehen, dazu sei auf die Fachliteratur verwiesen (4), muss die Vergütung nach einem dieser Prämien-systeme folgenden Ansprüchen genügen (5):

- Die Prämie hat so bemessen zu sein, dass sie als angemessene Vergütung für die erbrachte Sonderleistung angesehen wird.
- In jeder Weise soll die auszuzahlende Prämie zur Beteiligung am Vorschlagswesen anregen.
- Die Prämienregelung ist so aufzubauen, dass die Errechnung der Vergütung für alle Beteiligten nachprüfbar ist.
- Auch ist sicherzustellen, dass Verbesserungsvorschläge, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten oder an verschiedenen Stellen einer Unternehmung mehrfach genutzt werden, in jedem Nutzungsfall nach Massgabe des erzielten Nutzens prämiert werden.

## 7.2 Prämienarten

Im Regelfall sind Verbesserungsvorschläge mit *Geldprämien* zu vergüten. *Sachprämien* sind dann zu leisten, wenn der Vorschlag zwar eine gute Lösung darstellt, jedoch die Realisation nicht möglich ist oder der Wert unter der Mindestprämie liegt. *Anerkennungsprämien* sind mit einem Sachgeschenk abzugelten, wenn es sich um den ersten Vorschlag des Einsenders handelt und dieser nicht zur Durchführung gelangt. In diesem Fall sollte der Nettowert der Sach-prämie im Normalfall nicht höher als die Mindestprämie sein. Höhere Sachwertprämien können aber unter besonderen Umständen (zum Beispiel bei Sonderprämien im Rahmen eines Vorschlagswesen-Wettbewerbs) gerechtfertigt sein.

## 8. Werbung und Motivation

Damit das Vorschlagswesen funktioniert, ist eine *gezielte Werbung* notwendig, die in regelmässigen zeitlichen Abständen von der Unternehmungsleitung und von der Vorschlagswesen-Kommission durchzuführen ist. Dabei ist besonders darauf Wert zu legen, dass der Mitarbeiter erfährt, weshalb er *mitdenken* soll und weshalb sich dieses Mitdenken für ihn und für die Unternehmung als Gesamtheit lohnt. Hierzu bieten sich verschiedene *Werbemittel* an: Vorschlagswesen-Fibel, Merkblätter, Plakate, Hinweise in der Personalzeitschrift, Anschläge am «Schwarzen Brett», Wettbewerbe usw. Neuerdings werden auch Tonbildschauen und Filme über das Vorschlagswesen betriebsintern eingesetzt oder Ausstellungen von durchgeführten Verbesserungsvorschlägen organisiert. Bei der *Motivation* für das Vorschlagswesen ist grundsätzlich davon auszugehen, dass *alle* Mitarbeiter, insbesondere auch die weiblichen und die ausländischen Mitarbeiter sowie die Führungskräfte, sich am Vorschlagswesen beteiligen dürfen und sollen. Es muss daher zu einer Aufgabe der Vorgesetzten gehören, falsche Vorstellungen über den Charakter des Vorschlagswesens und über die Teilnahme zu beseitigen.

## 9. Würdigung

In der gegenwärtigen Zeit ist das Vorschlagswesen ein *wichtiger Bestandteil der Unternehmungs- und Personalpolitik* und aus dem Leben einer modernen Unternehmung oder eines modernen Kommunalwesens kaum noch wegzudenken. Es hat nach hundertjähriger Bewährung seine *Anerkennung* auf breiter Front erhalten und seine *Leistungsfähigkeit* bewiesen. Wer im betrieblichen oder behördlichen Vorschlagswesen seine Chance nutzt, trägt zum Erfolg und zur Rentabilität nicht nur in der Wirtschaft oder in der Verwaltung bei, sondern leistet auch der Gesamtwirtschaft einen grossen Dienst. Deshalb sollte jeder, der mit schöpferischem Willen und offenen Augen bei seiner Arbeit ist, Verbesserungsvorschläge einreichen und die besondere Art der betrieblichen Mitwirkung nutzen.

Erfahrungen anderer sind kostbar,  
eigene Erfahrungen sind kostspielig!  
(Günther Höckel)

### Anmerkungen :

- (1) Vergleiche Thom, N. und Losse, K. H.: Das betriebliche Vorschlagswesen als Innovationsinstrument; RKW-Schrift Nr. 543, hrg. vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V., Frankfurt/Main 1978, S. 3.
- (2) Siehe Spahl, S.: Handbuch Vorschlagswesen – Praxis des Ideenmanagements; München 1975/78, sowie: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement; in: Planung + Produktion, Winterthur, 26. Jg., Nr. 1, Januar 1978, S. 14 f.

- (3) Siehe Spahl, S.: Handbuch Vorschlagswesen, a.a.O., S. 196 ff.
- (4) Siehe Spahl, S.: Handbuch Vorschlagswesen, a.a.O., S. 205 ff.; Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrg.): Führen und rationalisieren durch Betriebliches Vorschlagswesen, Berlin 1978, S. 43 ff.; Böhme, O. J.: Das Betriebliche Vorschlagswesen – Ein Instrument zur systematischen Ideennutzung; in: Wirtschaftspolitische Mitteilungen, Zürich, 33. Jg., Nr. 5, Mai 1977, S. 10 ff.
- (5) Vergleiche Scholz, K.: Das betriebliche Vorschlagswesen; RKW-Schrift Nr. W 21, Frankfurt/Main o. J., S. 6.