



Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse
Association suisse pour les procédés d'amélioration
Associazione svizzera per i processi di miglioramento

SAV
ASP

Juni 2009

NEWS



Dr. Gerhard Waldner,
Vizepräsident SAV

«Keiner ist so klug wie alle»

Der vom Vorkämpfer des Betrieblichen Vorschlagswesens in der BRD Dr. G. Höckel vor über 50 Jahren kreierte Slogan enthält in 5 Wörtern auch die noch heute gültige Zielsetzung des Bottom-up-Verbesserungsprozesses: Nutzung des intrinsischen Wissens aller Mitarbeitenden, aber auch der Kunden und Lieferanten. Die Nutzung des Wissens ist eine unverzichtbare Basis des Fortschrittes und des nachhaltigen Wachstums jeder Organisation. Fortschritt und Wachstum finden ihren Niederschlag in den wirtschaftlichen Kennzahlen. Nur eine alleinige Fixierung der Akteure in den Unternehmen, aber auch der Konsumenten auf rein finanzielle Ziele, führt, wie die jüngere Vergangenheit mit aller Deutlichkeit gezeigt hat, zu einem Kollaps der freien Marktwirtschaft. Zur Begrenzung des Egoismus der Akteure sind deshalb interne und externe Richtlinien und Leitplanken notwendig. Fortschritt und nachhaltiges Wachstum ist nur dann möglich, wenn die finanziellen und die ethischen/sozialen Ziele im Gleichgewicht sind. Dieses Gleichgewicht zwischen wirtschaftlichen und ethischen/sozialen Zielen garantiert auch das Wachstum und der Erfolg aller Bottom-up-Verbesserungsprozesse. Fortschrittliche und nachhaltig handelnde Unternehmen haben deshalb auch ein erfolgreiches Ideenmanagement.

Ihr Eventhotel ganz oben am Zürichsee

www.seedamm-plaza.ch

MEETING



HOTEL



RESTAURANT



CASINO



EVENTDOME



SEEDAMM
PLAZA

KONGRESSE · HOTEL · SEMINARE

SEEDAMMSTRASSE 3, CH-8808 PFÄFFIKON SZ, TELEFON +41 55 417 17 17, FAX +41 55 417 17 18

info@seedamm-plaza.ch, www.seedamm-plaza.ch

I Am Puls der Verbesserungsprozesse in der Schweiz

Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement

Gerade für den Wirtschaftsstandort Schweiz ist es von grosser Bedeutung, durch Neuerungen die Entwicklung der Wirtschaft voranzutreiben. Kreative Ideen und laufende Innovationen stellen wesentliche Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit dar. Der Wille zur Kreativitäts- und letztlich zur Innovationsförderung muss in den Führungsinstrumenten deutlich zum Ausdruck kommen. Ein zeitgemässes Ideenmanagement (IM) wird dabei als wirksames Instrument der Personal- und Kreativitätsförderung angesehen. Dabei umfasst das IM neben dem Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) ebenso kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Qualitätszirkel, Projektteams etc. Doch welche Unternehmen in der Schweiz verfügen tatsächlich über ein zeitgemässes Ideenmanagement, das nicht nur als eine sprachliche Modernisierung des BVW verstanden wird? Und wie sieht die konkrete Ausgestaltung eines modernen und vitalen Ideenmanagements in schweizerischen Institutionen aus? Diesen Fragen ist die Verfasserin im Rahmen ihrer Masterarbeit am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern zu aktuellen Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement nachgegangen.

In den vergangenen Jahren hat sich ein Wandel im traditionellen Vorschlagswesen vollzogen. Die wohl auffälligste Veränderung besteht im neuen Sprachgebrauch, das heisst in der Umbenennung der Bezeichnung Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) oder Vorschlagswesen in Ideenmanagement. Diese Tendenz hat sich sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis bestätigt. Das Verständnis des Begriffes Ideenmanagement verhält sich jedoch in Theorie und Praxis nicht deckungsgleich. Fachautoren definieren das Ideenmanagement als ein integriertes Konzept, welches verschiedene Methoden der Ideengenerierung, -erfassung, -bearbeitung und -umsetzung vereint.

Der Blick in die Praxis führt zur Erkenntnis, dass die Ideenmanager in der Schweizer Wirtschaft bewusst nicht so weit gehen wie es die visionäre Fachliteratur fordert. Sie verbinden mit der Bezeichnung Ideenmanagement eher eine flexible, spontane, informelle, unbürokratische und administrativ modernisierte Form des früheren BVW. Das Ideenmanagement beschränkt sich nicht allein auf das Erheben und Verwalten von Mitarbeiterideen. Vielmehr muss es die Kreativität der Mitarbeiter gezielt fördern und aktiv steuern. Der Grundsatz lautet: von der Verwaltung zum Management.

In der Fachliteratur sind vermehrt Beiträge zu finden, die eine Integration des Ideenmanagements in umfassende Managementkonzepte befürworten. Besonders häufig wird die Verknüpfung mit dem Innovations-, Qualitäts- und Wissensmanagement gefordert. Noch weiter gehen die Vorschläge, das modernisierte Ideenmanagement zu einem unternehmensübergreifenden Konzept auszugestalten, welches Ideen von Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und punktuell sogar von Konkurrenten zusammenbringt und schliesslich zu Innovationen führt.

Untersuchung bei Schweizer Institutionen

Aufgrund der weitreichenden Modernisierungsvorschläge zum Ideenmanagement in der neuesten Fachliteratur war es an der Zeit, einen Blick in die reale Arbeitswelt zu werfen. Mittels einer breit angelegten schriftlichen Befragung wurde bei den Mitgliedern der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse (SAV) sowie bei Unternehmen, die sich im Jahre 2005 am IOP-Award für das beste Ideenmanagement in der Schweiz beteiligt hatten, der aktuelle Entwicklungsstand dieses Managementkonzeptes untersucht. Von 127 angeschriebenen Firmen antworteten 61, voll auswertbar waren 57 Fragebogen - dies führte zu einer Ausschöpfung von 45 Prozent. Rund 70 Prozent der antwortenden Unternehmen stammen aus dem Industriesektor und etwa 30 Prozent sind im Dienstleistungssektor tätig.

Das Ideenmanagement steht in der Regel sämtlichen Unternehmensbereichen und allen Mitarbeiterkategorien offen. Einige wenige Unternehmen schliessen Mitarbeitende einzelner Abteilungen (wie z.B. Informatik, Forschung) oder höherer Hierarchiestufen von der Ideenreichung aus. Entgegen der Forderung in der neueren Fachliteratur wollen 73.7 Prozent der Antwortenden ihre Kunden und sogar 77.2 Prozent ihre Lieferanten nicht in ihr Ideenmanagement einbeziehen. Bei fast drei Fünfteln der antwortenden Unternehmen ist es möglich, über den direkten Vorgesetzten Ideen einzureichen. Der Einsatz moderner Technik hat das Ideenmanagement effizienter gemacht. Neben der schriftlichen (87.7 Prozent) und der mündlichen (36.8 Prozent) Ideenabgabe (bei Mehrfachnennungen), nutzen heute rund ein Viertel der Antwortenden eine elektronische Datenbank und bereits 43.9 Prozent das Intranet. Für die Einreicher akzeptierter Ideen dominieren als Anreize Geldprämien (77.2 Prozent) vor Sachprämien (42.1 Prozent) und immateriellen Anreizen (28.1 Prozent) - bei Mehrfachnennungen. Fast die Hälfte vernetzt inzwischen das Ideenmanagement mit anderen Managementkonzepten oder Optimierungsinstrumenten wie mit dem KVP, dem Qualitäts-, Innovations- und Wissensmanagement. Deutliches Verbesserungspotenzial ist erkennbar, wenn nur 15.8 Prozent der Unternehmen feststellen, dass ihr Top Management das Thema Ideenmanagement für «sehr wichtig» hält. Bei 40.4 Prozent erfolgt immerhin die Einstufung als «eher wichtig».

Relevante Einflussgrössen

Die Verfasserin hat in ihrer Untersuchung systematisch erfasst, welche Einflussgrössen die antwortenden Unternehmen für besonders wichtig halten.

Bei den unternehmensexternen Einflussgrössen werden am häufigsten die hohe Bedeutung des technologischen Fortschrittes sowie die Konkurrenzintensität auf den Absatzmärkten als ständige Treiber für die interne Ideenproduktion genannt.

Besonders herausragend bei den unternehmensinternen Einflussgrössen (vgl. Abb. 1) sind der vorherrschende

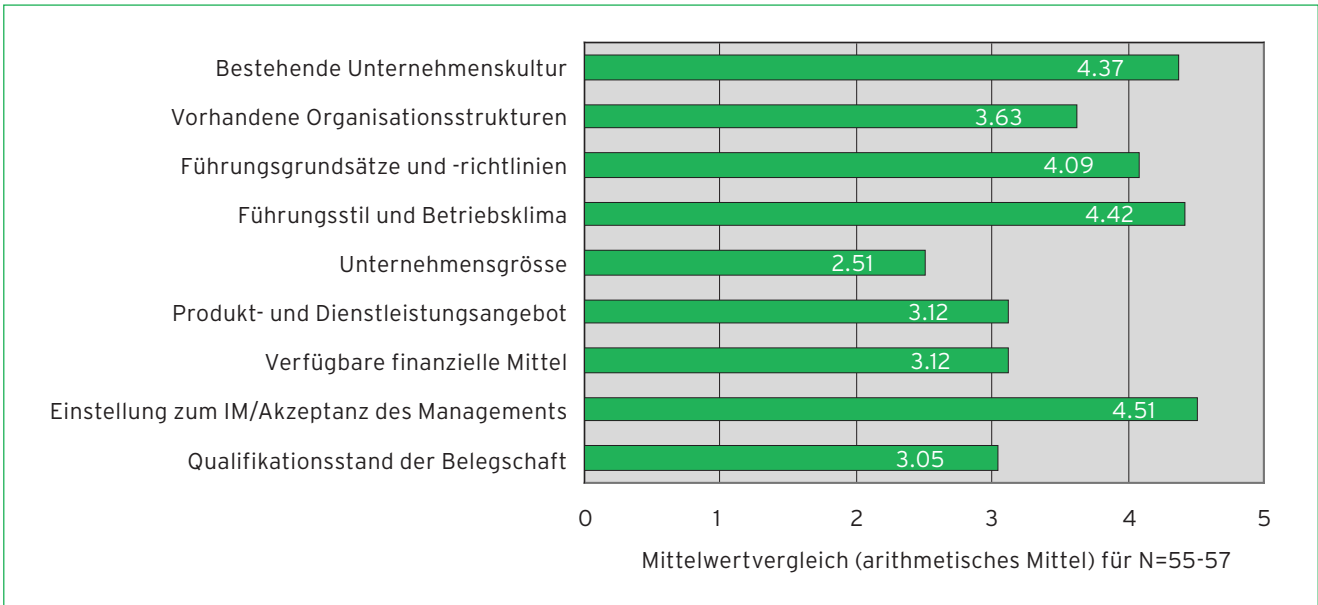


Abb. 1: Unternehmensinterne Einflussgrößen auf das Ideenmanagement
 5 = höchster Wert («sehr wichtig»), 1 = tiefster Wert («völlig unwichtig»)

Führungsstil und das Betriebsklima sowie die gelebte Unternehmenskultur. Diese schlägt sich letztlich in der Einstellung zum Ideenmanagement und der Akzeptanz durch die Führungskräfte nieder. Die Unternehmensgrösse erachten die Antwortenden für wenig relevant. Die befragten Ideenmanager sind sich weitgehend einig, dass sich ein leistungsfähiges Ideenmanagement in Unternehmen der unterschiedlichsten Grössenklassen, also auch in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), etablieren lässt.

Relevante Gestaltungsmassnahmen

Die spezifischen Gestaltungsmassnahmen für ein leistungsfähiges Ideenmanagement liegen vor allem in der schnellen und transparenten Ideenbewertung bzw. -umsetzung, der hohen Aktivität bei der Werbung in der Belegschaft für das Einreichen von Ideen und der Einführung elektronischer Hilfsmittel. Erfolg versprechend sind weiter die

Gestaltung von Anreizsystemen mit ausgewogenen materiellen und immateriellen Komponenten, die Förderung von Gruppenvorschlägen sowie das Zugehen auf die Mitarbeitenden, um diese aktiv zur Ideenabgabe zu animieren. Dabei ist der Weg über den direkten Vorgesetzten immer stärker erwünscht. Die geringste Relevanz wird dem Einbezug unternehmensexterner Ideenlieferanten zugeordnet (vgl. Abb. 2).

Bei den Zielen fallen die hohe Positionierung der Qualitätsverbesserung, der Wirtschaftlichkeits- und Produktivitätssteigerung sowie die beachtliche Stellung der menschbezogenen Zielsetzungen auf. Zu Letzteren zählen die Erhöhung der Arbeitssicherheit, die Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung, Arbeitserleichterung, die Steigerung der Innovationsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeitenden.

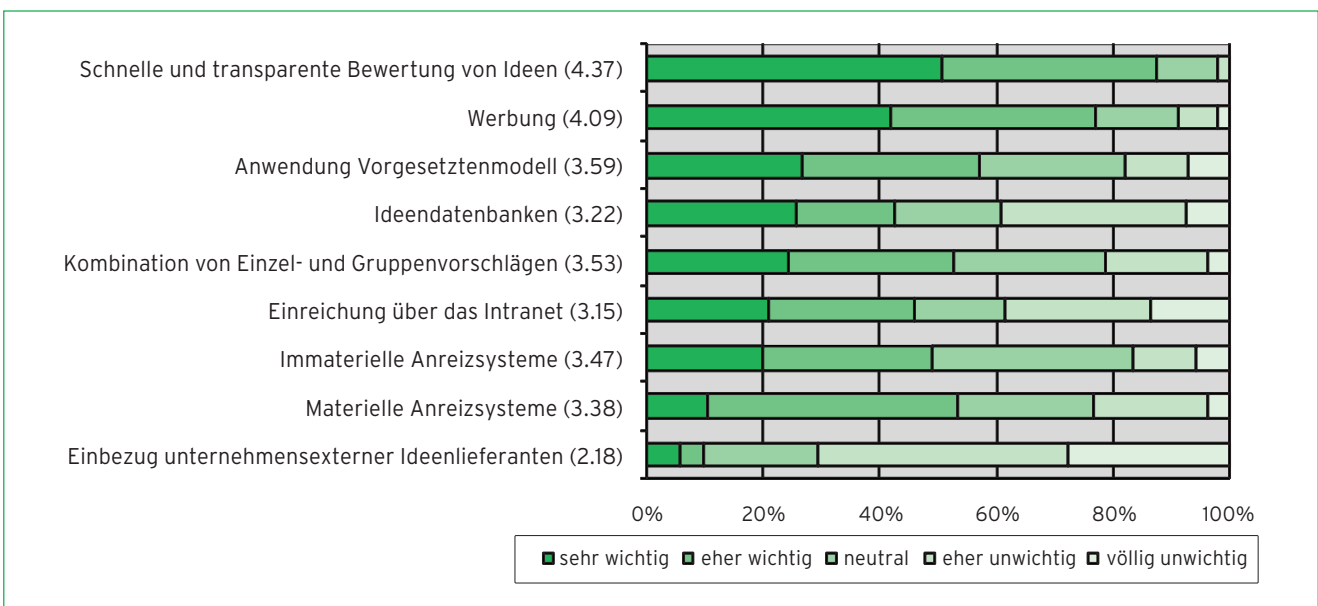


Abb. 2: Relevanz der Gestaltungsmassnahmen auf das Ideenmanagement
 (Zahl in Klammer: arithmetischer Mittelwert)

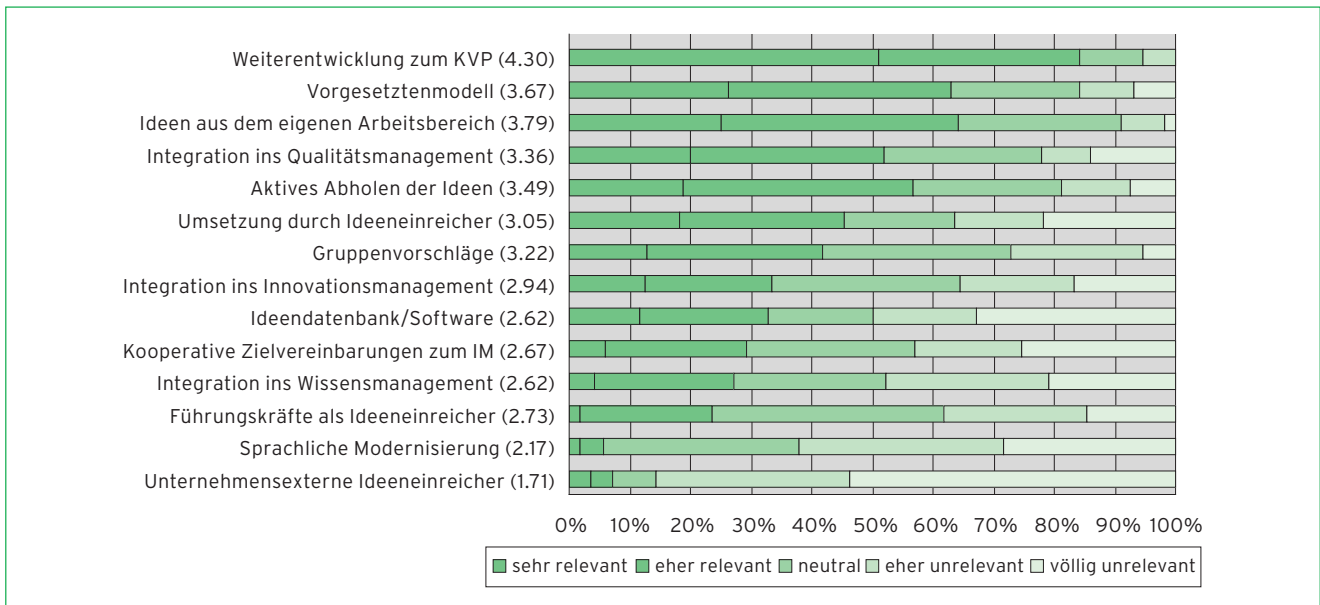


Abb. 3: Relevanz der Entwicklungstendenzen für das Ideenmanagement

Zukünftige Entwicklungen und Modelle

Auf die Frage, wie die befragten Ideenmanager die Weiterentwicklung des Ideenmanagements sehen, nannten diese den Ausbau zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) an erster Stelle. Gefordert wird weiter, dass Ideen aus dem eigenen Arbeitsbereich zuzulassen sind. Dies erspart die oft mühsame Abgrenzung zwischen Aufgabenpflicht und Sonderleistung, um eine Idee über den normalen Lohn hinaus prämiieren zu können. Auch die Ideeneinreichung über den direkten Vorgesetzten wird hervorgehoben. Für die Zukunft gilt ausserdem das aktive Abholen der Ideen bei den Mitarbeitenden, die Integration in das Qualitätsmanagement und die Förderung von Gruppenvorschlägen als wünschenswert. Wiederum bestätigt sich hier die geringe Bedeutung unternehmensexterner Ideeneinreicher (wie Kunden und Lieferanten) (vgl. Abb. 3).

Lernen von den Besten

Von allen Antwortenden gelangten rund zehn Prozent (6 Unternehmen) zur Selbsteinschätzung, dass ihr Ideenmanagement bereits «hoch entwickelt» sei. Was können wir nun von dieser Spitzengruppe lernen? Auffällig sind folgende Merkmale: Das Thema Ideenmanagement ist in der Spitzengruppe für das jeweilige Top Management deutlich wichtiger. Gleiches gilt für die Werbemassnahmen und die ausgewogene Gestaltung von materiellen und immateriellen Anreizen. Auch die schnelle und transparente Bewertung von Ideen, die Einführung von Ideendatenbanken und die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen über das Intranet werden in der Spitzengruppe signifikant stärker gefördert. Die Besten legen grösseren Wert auf das aktive Abholen von Ideen und für sie sind die Ziele «Steigerung der Innovationsfähigkeit» sowie «Motivation der Mitarbeitenden» von höherem Stellenwert.

Fazit

Das Ideenmanagement wird primär als Managementkonzept verstanden, das Ideen aus den Köpfen der Mitarbeitenden hervorbringt und deren nutzbringende Umsetzung im Unternehmen systematisch fördert.

Die Ideenmanager möchten keine Überkomplexität durch Einbezug von externen Personen erzeugen, sondern sich auf die Kernaufgaben des Ideenmanagements konzentrieren, seine Managementtools modernisieren und die Anschlussfähigkeit (nicht die volle Integration) zu anderen Konzepten (etwa dem Qualitäts- und Innovationsmanagement) fördern. Es ist durchaus von strategischer Relevanz, wenn es durch ein modernes Ideenmanagement gelingt, die Kreativität der Mitarbeitenden besser nutzbar zu machen, die Mitarbeitenden fortlaufend in ihrer Leistungsbereitschaft zu fördern und kontinuierlich zur Verbesserung der Qualität in sämtlichen Unternehmensprozessen beizutragen. ■

Lese-Tipp: Norbert Thom: Betriebliches Vorschlagswesen, Peter Lang Verlag, 6. Auflage, Bern u. a. 2003, ISBN 9783906761664

Anja Piening, MScBA. Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement. Untersuchungen zu einem Managementkonzept der Qualitätsverbesserung und Personalförderung. IOP-Arbeitsbericht Nr. 89, Bern 2008 (www.iop.unibe.ch/iop-shop/index.html)

Demnächst erscheint eine gemeinsame Publikation **Norbert Thom/Anja Piening** mit dem Titel «Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement», Peter Lang Verlag, Bern u. a. 2009

Anja Piening, anja.piening@hotmail.ch

Voranzeige

25. August 2009 Ergänzungslehrgang

Kreativität im Ideenmanagement

Hotel Seedamm Plaza, Pfäffikon (SZ)
savasp@bluewin.ch

Nie mehr abgelehnte Ideen!



Bestimmt sind Ihnen die Zahlen der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse (SAV) nicht unbekannt. Die Organisation untersucht jedes Jahr, wie sich die Anstrengungen der Firmen in Bezug auf das Ideenmanagement verhalten. Die Auswertung des SAV scheint sich

Hand in Hand mit der Wirtschaftskrise zu bewegen. Die Kennzahlen haben sich teils über $\frac{2}{3}$ verschlechtert. Mitarbeiterideen brachten 70% weniger Nutzen als noch ein Jahr zuvor und auch die Realisierungsquote zeigt mit einer 33% tieferen Rate eine negative Tendenz.

Man könnte daraus folgern, dass Mitarbeiterideen immer schlechter werden und Unternehmen aufgrund höchster Professionalisierung immer weniger Verbesserungspotenzial aufweisen. Dies wäre aber ein Trugschluss. Der Wettbewerb wird immer härter, die Entwicklungen von Technologie und Markt gehen immer rasanter voran und die Unternehmen sind in äusserstem Masse gefordert, sich den ständig ändernden Bedingungen anzupassen.

Kürzlich hörte ich jemanden sagen, sie hätte keine Zeit, Synergien zu nutzen, da zu viele Projekte am Laufen seien. Diese bedenkliche Aussage, gibt einen leisen Hinweis, wie ineffizient Firmen eigentlich sind und wie gross das Potential für Optimierung tatsächlich ist. Leider hat es das klassische Vorschlagswesen bis heute nicht geschafft, ein Instrument für den täglichen Umgang mit Verbesserungen zu werden. Ideenmanagement Systeme fristen deshalb oft ein Mauerblümchen-Dasein und Ideen von Mitarbeitenden werden von Entscheidungsträgern als störende Unterbrüche in der täglichen Arbeit angesehen.

Das Internet als weltweit vernetzte Online-Community hat sich in den vergangenen Jahren dramatisch verändert. Anstatt nur auf irgendwelchen Websites zu surfen – sprich konsumieren – sind Nutzer bereit, eigene Inhalte hochzuladen. Anstelle von E-Mail tauschen sich Freunde auf sozialen Netzwerken aus, teilen ihr Erlebtes auf Microblogs und Geschäftsleute knüpfen professionelle Netzwerke mit für Sie interessanten Personen.

Klassische Ideenmanagement-Systeme berücksichtigen diesen Trend allerdings kaum. Die Nutzer haben Zugriff auf ein System und können ihre fertigen Ideen erfassen. Vorgesetzte oder Experten sind anschliessend für die abschliessende Beurteilung der Vorschläge zuständig. Herrscht eine Kultur in der Veränderungen und Mitarbeiterinbezug selbstverständlich sind, können solche Systeme sehr gut funktionieren. Die Erfahrung und ein ehrlicher Blick hinter die Kulissen enthüllt dieses Ideal schnell als inexistent.

Bei der Schweizerischen Post wurde deshalb bereits im Dezember 2007 ein Ideen-Labor eingeführt, das der kollaborativen – also gemeinschaftlichen – Ideenentwicklung dient. Mitarbeitende können Fragestellungen, Probleme, Kundenmeinungen und persönliche Inspirationen als Geistesblitze online erfassen, ohne bereits eine fertige Lösung anzubieten. Die Community, also alle Nutzer der Plattform, ist dann aufgefordert, mit ergänzenden Inputs die erfassten Geistesblitze zu qualitativ guten Ideen weiterzuentwickeln und bestehende Inhalte zu bewerten. Es entstehen interaktive Ideenräume, die sich aufgrund unterschiedlicher Blickwinkeln zu qualitativ hochwertigen Ideen weiterentwickeln.

Die gewonnenen Erkenntnisse seit Lancierung der Plattform liessen mich zur Überzeugung kommen, dass sinnvolles Ideenmanagement aufgrund der Komplexität der Produkte-, Dienstleistungs- und Prozesslandschaft und im Sinne der gemeinsamen Unternehmensentwicklung nur in dieser Form erfolgreich sein wird. Die Schweizerische Post professionalisiert deshalb ihr Ideen-Labor zur Zeit und schafft eine innovationsfördernde Kollaborations- und Community-Plattform, die heute in dieser Form absolut neuartig sein wird.

Als krönende Neuerung wird Postidea 2.0 (Arbeitstitel des Projektes und sinnverwandt mit dem Web 2.0) keine abgelehnten Ideen mehr produzieren. Die einfache Bedienbarkeit wird es zulassen, Inspirationen, die im System erfasst wurden, nach Stichworten und zentralen Bewertungskriterien zu einem gegebenen Zeitpunkt hervorzurufen und in laufende Projekte zu integrieren und bei anstehenden Herausforderungen in die Problemlösung einfließen zu lassen. Die Post erkundet in Sachen Ideenmanagement neue Wege und ist davon überzeugt, damit erfolgreich zu sein. Tatsächlich verlangt aber Ideenmanagement, das aus dem klassischen Vorschlagswesen hervorgegangen ist, eine kontinuierliche Evolution und ein Ausschöpfen des tatsächlichen Mitarbeiterpotentials.

Das Wissen und die Kreativität der Mitarbeitenden sind vorhanden und das Potential schier grenzenlos. ■

Martin Künzi, Projektleiter Wissens- und Ideenmanagement, Schweizerische Post,
www.ideenimflug.blogspot.com
martin.kuenzi@post.ch

Die Weiterentwicklung des Ideenmanagements endet nie

Die Umweltdynamik, die Konkurrenzintensität, der gesellschaftliche Wertewandel, der technologische Fortschritt, die gesetzlichen und politischen Vorgaben sowie die Informations- und Kommunikationstechnologien, sind Bedingungen die sich stetig ändern und auf das Ideenmanagement Einfluss haben. So verändern sich Führungsgrundsätze und Richtlinien, durch Fusionen auch die Betriebsgrößen und deren Neuausrichtungen. Entsprechend können sich die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel verändern. Durch Neuorganisationen und damit verbunden veränderte Unternehmenskultur, beeinflussen die Aktionspartner ebenfalls entscheidend. Die Akzeptanz zum Ideenmanagement, der Qualifikationsstand der Belegschaft sowie Wissen und Fähigkeiten unterliegen damit stetigem Wandel. Die Ziele eines guten Ideenmanagements ändern sich nur wenig. Der Weg der Zielerreichung ist jedoch sehr fragil und dem Wandel ausgesetzt. Grundsätzlich muss Ideenmanagement als stützendes Element zur Firmenstrategie passen. Also sind Ziele der Wirtschaftlichkeitsverbesserung, Produktivitätssteigerung, Qualitätsverbesserung, Innovationsfähigkeit, Arbeitssicherheit und Arbeitserleichterung sowie Umweltschutz zentrale Themen. Das wir dabei die kooperative Personalführung, die Motivation der Mitarbeitenden, die Wertschätzung sowie die Partizipation am Arbeitsplatz fördern, bleibt unbestritten.

Damit das Ideenmanagement erfolgreich bleiben kann empfehle ich die regelmässige Kontrolle der unmittelbaren Aktionsparameter. Dazu müssen sie folgende Fragen beantworten können:

- Ist die interne Werbung noch zeitgemäss und der Firmenkultur angepasst?
- Kann ich Werbung mit neuen Kommunikationstechnologien verbessern?
- Sind die materiellen Anreize noch aktuell, gibt es neue oder andere?
- Ist die Organisationsstruktur Ideenmanagement noch effizient und transparent?
- Sind die Messgrößen wie Beteiligungsquote, Umsetzungsquote, Gesamteinsparungs-/Nutzenverhältnis, Durchlaufzeiten noch vorhanden und kommuniziert?

Betrachte ich unser Ideenmanagement der Bischofszell Nahrungsmittel AG, kann ich stolz von einem guten Jahr 2008 schreiben. Mit einer Belegschaft von rund 900 Personen wurden 837 Vorschläge eingereicht. Davon sind 396 umgesetzt worden und 150 noch in Bearbeitung. Die Netto Jahreseinsparungen belaufen sich auf 615'000 Franken. An Honorierungen wurden rund 86'000 Franken den Mitarbeitenden überwiesen. Die ersten Monate 2009 zeigen ebenfalls eine erfreuliche Entwicklung. Die täglichen Auseinandersetzungen zeigen dennoch, dass man auf Lorbeeren nie ausruhen darf. ■



Unternehmensleiter Mark Aegler gratuliert den Gewinnern der Jahresverlosung. (Alle Mitarbeitenden die im Laufe des Jahres Vorschläge einreichen nehmen zweimal an einer Verlosung fürs Mitmachen teil)

Aurelio Wettstein, Bischofszell Nahrungsmittel AG
aurelio.wettstein@bina.ch

Redaktion: Vorstand SAV, Postfach 112, 8640 Kempraten, Tel. 055 210 44 92, Fax 055 210 44 73, savasp@bluewin.ch, www.savasp.ch
Gestaltung und Druck: ERNi Druck und Media AG, Uznacherstrasse 3, 8722 Kaltbrunn, www.ernidruck.ch

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Redaktion.