



# NEWS



Bernie Sander  
IT Innovation  
Transfer Inc.  
bsander@innovationstransfer.com

## Welcome to Vancouver: Citius, altius, fortius

Das «schneller, höher, weiter» Mantra der Olympischen Spiele ist nicht mehr unumstritten und ist überschattet von den Doping-Affären. Es wird darüber diskutiert, wie es damit weitergehen soll. Ist «schneller, höher, weiter» immer erstrebenswert?

Lassen Sie uns zurückblicken. Dieses höher, weiter, schneller, ist entstanden durch die Kommerzialisierung des Sports und die Aufhebung des Amateurstatus der Teilnehmer 1981. Das eigentliche Motto war: Teilnehmen ist wichtiger als Siegen. Die Jugend der Welt trifft sich. In der Olympischen Charta steht: Verzicht auf jede Art der Diskriminierung, stattdessen Förderung von Achtung, Fairplay, Freundschaft, Solidarität.

Die ursprüngliche olympische Idee beinhaltet einen ganzheitlichen Ansatz im Verständnis des Menschen. Die Paralympics zeigen das sehr gut. Ordnung, Konsequenz, Leistung, Fairness und Spass ... . Körper, Geist und Seele im Einklang. Streben nach Leistung ist gut, aber in einer verantwortbaren Weise Leistung zeigen! Völkerverständigung, Leistungsbereitschaft, Fairness, Kulturförderung. Dies steht im Vordergrund. Die Olympischen Spiele sind keine Weltmeisterschaften, sie sind etwas Besonderes.

Also kein «höher, schneller, weiter»?

Natürlich gelten diese Ziele. Nur weil im Laufe der Zeit der Mensch übertrieben hat, ist die Grundidee richtig. Die Messlatte muss hoch gesetzt werden und nicht jeder wird drüber springen können. Vorbilder müssen die Spitzenleister sein und bleiben, ob im Sport oder Geschäft.

Und was, liebe Leser, hat das mit dem Ideenmanagement zu tun?

Höher, schneller, weiter heisst:

- mehr Ideen (Ideenquote)
- von mehr Mitarbeitern (Beteiligungsquote)
- mit besserer Realisierung (Umsetzungsquote)
- und grösserem Nutzen (Nutzenquote).

Zur gleichen Zeit stellen wir nicht nur Ratio und Potential unter Beweis, sondern erhöhen auch die sogenannten Soft Facts:

- Mitarbeiter-Engagement und Anerkennung
- Teamkompetenz
- Innovationsfreude
- Wertschätzung, Achtung - Selbstvertrauen - Motivation.

Und wie bei Olympia sind die ursprünglichen olympischen ganzheitlichen Ansätze im Verständnis des Menschen auch Grundsätze beim Ideenmanagement:

- das Ernstnehmen
- alle machen mit
- jedes Problem ist uns wichtig
- Gespräche vor Ort.

# I Personen im Verbesserungsprozess

Sie hat es geschafft!



Herzliche Gratulation an

**Frau NINA JOSAT**

von der Firma PAGO AG, Etiketten und Etikettiersysteme, 9472 Grabs.

Sie erhielt am 28. Januar 2010 vom Präsidenten der Schweiz. Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse Hermann Grob nach erfolgreichem Abschluss der Lehrgänge, das Zertifikat **«Expertin für Verbesserungsprozesse»**.

Wir wünschen Frau Josat für die Betreuung und Weiterentwicklung der «Ideen-Börse» in ihrem Unternehmen viel Erfolg.

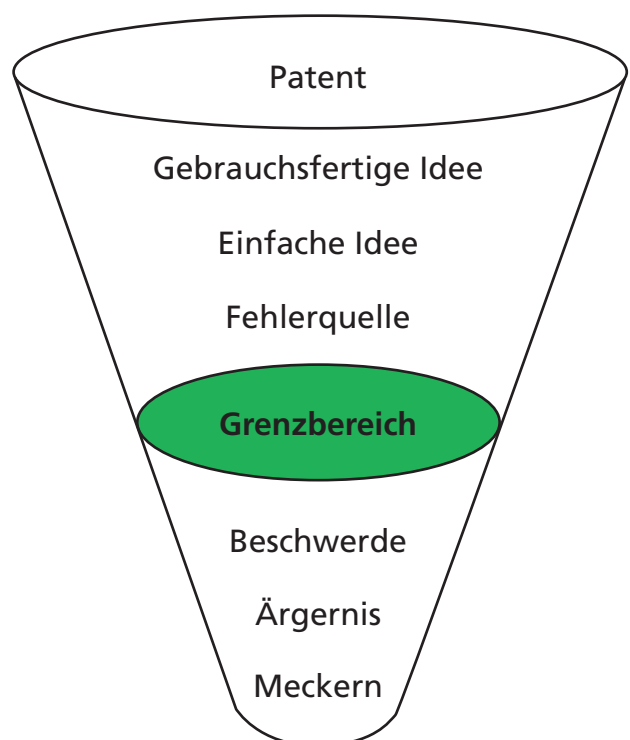
# I Ideengenerierung

Klasse statt Masse – oder doch umgekehrt?

Wo soll im Ideenmanagement der Fokus gesetzt werden? Ist die Menge einzufordernder Ideen eher anzustreben als die Qualität oder der «Innovationsgehalt»? Masse statt Klasse? Oder soll doch eher durch geschicktes Coaching die Menge der Vorschläge klein, aber «innovationsträchtig» gehalten werden? Klasse statt Masse eben?

Interessanterweise finden in der Literatur beide Thesen Anhänger, und man findet für beide Ansichten viele Argumente.

Für die «Masse» spricht sicher, dass sich so alle Mitarbeitende im Unternehmen miteinbezogen fühlen. LINUS PAULING, Nobelpreisträger für Chemie, sagte sogar einmal: «Der beste Weg, gute Ideen zu erhalten, besteht darin, möglichst viele Ideen zu entwickeln.» Er ging sogar soweit, zu behaupten, dass die Klasse der Ideen von deren Masse abhängt. Ob dem wirklich so ist, kann ich aus meinem Erfahrungsschatz heraus nicht beurteilen – ich bin aber überzeugt, dass ein zu frühes Fokussieren auf die Qualität, die Güte oder den Reifegrad einer Idee das ganze Ideenmanagement in Frage stellen kann. Dies aus einem ganz einfachen Grund, der «Ablehnungsfaktor» steigt in so einem Szenario stark an – und spätestens nach dem zweiten «Danke für die Idee,



können (wollen?) wir so aber nicht weiterverfolgen» wird sich ein Mitarbeitender aus der ganzen Geschichte verabschieden.

So weit, so gut – was spricht dann also gegen die Masse? Die grösste Problematik im Ideenmanagement, der ich in meinem beruflichen Alltag als «Coach» in verschiedenen Firmen immer wieder begegne, ist die Angst der Verantwortlichen, sich mit zu vielen Ideenbeurteilungen (und natürlich dann auch mit deren Umsetzung) herumschlagen zu müssen. Mit dem «einfachen» Fokus auf Klasse statt Masse lässt sich dieses Problem sicher entschärfen – aber wie oben bereits angetönt, mit dann zum Teil gravierenden Folgen auf die «Beitragsquote», also die Anzahl Ideen pro Mitarbeitenden.

Wie kann also ein «Spagat» zwischen diesen beiden Thesen, wie kann ein «sowohl, als auch» aussehen?

Mit einer ersten «Filterung» der Ideen nach den abgebildeten Kriterien lässt sich schon mal eine «Grobtriage» vornehmen, so dass Verantwortliche entlastet werden können. Ideen, die unterhalb des «Grenzbereichs» einzuordnen sind, sollten nach Möglichkeit vom direkten Vorgesetzten umgesetzt bzw. eben eliminiert werden. Ideen oberhalb des Grenzbereiches sollten dagegen vom Technik- und/oder Produktionsverantwortlichen beurteilt und umgesetzt bzw. ablehnend kommentiert werden. So schaffen Sie die Sicherheit, dass sich nicht «Warteschlangen» von zu beurteilenden Ideen bei einzelnen

Personen anhäufen, haben aber auch die Gewähr, dass Ihnen nicht «Ideenpotential» verloren geht, weil unter Umständen die «falschen» Personen zur Beurteilung herangezogen wurden.

Verwenden Sie für das Einordnen der Ideen nach obigen Kriterien einen «zentralen Ideengötti» und statten diesen mit entsprechender Software aus, so haben Sie grosse Chancen, das Optimale aus Ihren Anstrengungen um das Ideenmanagement herauszuholen. Diese(r) Götti/Gotte ist dann auch für das monatliche Reporting zuständig, welches Sie über «Ablehnungsfaktoren», «Beitragsquoten» und natürlich auch über monetäre Einsparungen informiert.

**Maurice Thomet**

Mitihaber der Firma IAOB AG  
Hauptstrasse 26, 8832 Wollerau  
maurice.thomet@iao.ch

# Sägeketten für die ganze Welt



**STIHL Kettenwerk GmbH & Co KG,  
Waiblingen (DE),  
Zweigniederlassung Wil**

# I Wir stellen zur Diskussion

## Benchmark - eine neue Dienstleistung der SAV

### Nachteile der bisherigen statistischen Auswertung

In der heutigen «SAV-Statistik» werden neben der Charakterisierung der Verbesserungsprozesse der einzelnen Unternehmen durch Berechnung von Kennzahlen, deren Auflistung nach fallender Unternehmensgrösse und nach Branchen Effizienz und Effektivität der erfassten Verbesserungsprozesse als Überblick dargelegt. Dieser Überblick nützt dem einzelnen Verantwortlichen in den Unternehmen eigentlich zu wenig.

### Was interessiert Sie als Verantwortlicher für die firmeninternen Verbesserungsprozesse?

Was interessiert die Geschäftsleitungen und die Ideenmanager neben den Kennziffern, was nützt des Ideenmanagement dem Unternehmen? Interessant ist eigentlich immer die Frage, «Wie sind wir im Markt positioniert?» Wo stehen wir im Vergleich zu «den Anderen?» Deshalb will die SAV zur gewohnten Statistik ab 2010 zusätzlich einen Benchmark anbieten. Die Ergebnisse des Benchmarks geben Ihnen dann die Möglichkeit zu erkennen, wo Sie mit Ihren «Verbesserungsmanagement-Ergebnissen» stehen.

### Wie kommt der Benchmark zustande?

#### Was ziehen wir für den Benchmark heran?

Der Benchmark vergleicht Unternehmen nach Beschäftigtenklassen, zum Beispiel:

- > 1000 Mitarbeitende
- ≥ 300 bis 999 Mitarbeitende
- < 300 Mitarbeitende

Herangezogen werden für die Auswertung die Kennziffern wie:

- Beitragsquote  
(Anzahl VV/Teilnahme berechtigter MA [%])
- Realisierungsquote (Anzahl umgesetzte VV/MA [%])
- Nutzen der Organisation pro Mitarbeiter [CHF]
- Rentabilität (Kosten/Nutzen – Aufwand/MA [CHF])

### Darstellung des Benchmarks

Für jede der oben erwähnten Kennziffern werden alle Unternehmen der verschiedenen Beschäftigungsklassen in absteigender Reihenfolge erfasst. Die Reihenfolge definiert den jeweiligen Rang des Unternehmens; gezeigt werden aber jeweils nur die ersten fünf als «Best in class», z.B. für die Beitragsquote. Die Summe der vier Kennziffer-Ränge der Unternehmen in den einzelnen Grössenklassen ergeben die Rangfolge, den Benchmark für die Effizienz und Effektivität des Verbesserungsprozesses des Unternehmens («Best in Class»). Die entsprechende Addition für alle Unternehmen liefert Mitarbeiterzahl-unabhängig die «Besten Organisationen».

### Beispiel mit Daten von 2009:

#### Unternehmen mit < 300 Beschäftigten

Anzahl Unternehmen	28
1 Stettler Sappire AG, Lyss	34
2 Ulrich AG, St.Gallen	20
3 Continental Automotive Switzerland AG, Rüthi	18
4 Rotzinger AG, Kaiseraugst	16
5 NOVA Werke AG, Effretikon	14

#### Unternehmen ≥ 300 bis und mit 999 Beschäftigten

Anzahl Unternehmen	22
1 STIHL Kettenwerk GmbH & Co KG, Wil	42
2 Bourquin SA, Oensingen	20
3 Bischofszell Nahrungsmittel AG, Bischofszell	18
3 Fisba Optik AG, St.Gallen	18
5 R. Nussbaum AG, Olten	8

#### Unternehmen ≥ 1000 Beschäftigte

Anzahl Unternehmen	17
1 Planzer Transport AG, Dietikon	26
2 Johnson Control, Basel	24
3 Postfinance, Bern	16
4 Roche Diagnostic AG, Rotkreuz	12
5 Clariant Produkte Schweiz AG, Muttenz	8

#### Alle Unternehmen in Wirtschaft und Verwaltung

Anzahl Unternehmen	67
1 STIHL Kettenwerk GmbH & Co KG, Wil	42
2 Stettler Sappire AG, Lyss	36
3 Planzer Transport AG, Dietikon	26

1. Rang = 10 Punkte	4. Rang = 4 Punkte
2. Rang = 8 Punkte	5. Rang = 2 Punkte
3. Rang = 6 Punkte	Max. 50 Punkte
Gesamtbester = 10 Punkte	

In den «Best in Class»-Vergleichen wurden die ersten fünf Plätze jeweils mit Punkten von 2 - 10 bewertet, plus 10 Punkte für den den Gesamtbester der vier Themengebiete.

### Ihre Meinung zu unserer neuen Dienstleistung

Wir möchten Sie bitten, Ihre Meinung und Anregungen zu dieser SAV-Dienstleistung uns via e-mail mitzuteilen (savasp@bluewin.ch) Einsendeschluss ist der 31. August 2010. Der Vorstand der SAV möchte mit unseren Kunden zusammen die Auswertung neu gestalten und auch den Fragebogen überdenken um mit der Statistik aussagefähigere Resultate zu liefern.

### Ruth SIEKER-HOPPMANN

Vorstandsmitglied der SAV  
Postfach 112, 8640 Kempraten  
ruth.sieker-hoppmann@stihl.ch

# I Aus der Praxis – für die Praxis

## Wie ein Ideen-Management System laufen lernt(e)

Im November 2007 haben wir bei der PAGO AG, Grabs unsere Ideen-Börse eingeführt. In diesen ersten zwei Jahren gab es viel zu lernen und fertig mit lernen sind wir noch lange nicht. Hier nun ein Erfahrungsbericht über ein noch junges Vorschlagswesen.

### Wie alles begann

Die Pago AG ist seit mehr als hundert Jahren ein Familienunternehmen, welches Etiketten und Etikettiersysteme herstellt. Am Standort in Grabs sind ca. 400 Mitarbeiter beschäftigt, in allen Niederlassungen weltweit sind es insgesamt etwa 1'200 Mitarbeiter.

Mitte 2007 entstand im Schweizer Stammhaus im Bereich der Etiketten-Produktion der Wunsch nach einem Werkzeug, welches die Verbesserungsvorschläge und Ideen aller Mitarbeiter «einfängt» und kanalisiert, gleichzeitig das Mitspracherecht der Mitarbeiter steigert und zur Motivation dient. Es wurde ein Projektteam gebildet, welches sich mit den verschiedenen Methoden und Möglichkeiten von Verbesserungssystemen auseinandersetzte. Nach Besuchen von Firmen, die solche Instrumente bereits im Einsatz hatten, haben wir uns bei der Pago AG dazu entschieden, ein Vorschlagswesen zu installieren, welches aber auch Elemente der Qualitätszirkel und des KVP beinhaltet. «Die Ideen-Börse». Die Entscheidung für ein System, bei dem die Verbesserungsvorschläge per Hand auf ein Blatt Papier geschrieben wird fiel bewusst, um Geistesblitze schnell notieren zu können und nicht erst am Computer eine Datei öffnen zu müssen. Nachdem der Ablauf definiert war und das Prämiensystem klar war, wurde zunächst ein halbjähriger Probelauf – ausschliesslich in der Produktion der Etiketten – genehmigt. Nachdem alle betreffenden Mitarbeiter im Rollendruck geschult waren, starteten wir im November 2007 mit der Ideen-Börse.

### Anreize schaffen

Zum Zeitpunkt des Starts hatten ca. 60 Mitarbeiter Zugang zur Ideen-Börse und in den ersten zwei Monaten gingen dann auch tatsächlich 22 Ideen ein. Bis Ende März 2008 waren es in der Summe schon 46 Vorschläge. Von diesen wurden ca. die Hälfte auch umgesetzt. Nach diesen ersten Erfolgen wurde der Probelauf abgeschlossen und entschieden, die Ideen-Börse schrittweise auf alle anderen Abteilungen auszuweiten, was auch aktuell noch ein laufender Prozess ist. Nach der anfänglichen Begeisterung ging der Ideen-Eingang aber doch zurück, so dass wir unsere erste «Aktion» starteten. Im Rahmen dieser Kampagne wurde unter allen – im Zeitraum von zwei Monaten eingereichten Ideen, unabhängig von der Umsetzung der Vorschläge – Einkaufsgutscheine im Wert vom sFr. 50.- verlost. Das half um die Menge der eingegeben Ideen wieder zu steigern. Nachdem diese

Strategie erfolgreich war, haben wir mittlerweile einen «Aktions-Kalender» in dem verschiedene Verlosungen auf das Jahr verteilt festgelegt sind. Was sich überdies als grosser Anreiz erwiesen hat, war die erste Vergabe des «Extra», dem wichtigsten Element unseres Prämiensystems. Das Pago-Prämiensystem belohnt jede umgesetzte Idee mit einer Prämie aus den Pago-Werbegeschenken, d.h. es gibt Prämien wie z.B. eine Pago-LED-Taschenlampe oder ein Schreibset mit dem Firmenlogo. Aber auch Einkaufsgutscheine im Wert von sFr. 20.-. Das Extra (sFr. 400.-) wird dann vergeben, wenn ein Mitarbeiter es schafft vier Ideen umzusetzen, ohne dass die Umsetzung auf einen bestimmten Zeitpunkt begrenzt ist. Auf diese Weise werden unsere Mitarbeiter auch langfristig motiviert, sich an der Ideen-Börse zu beteiligen.

Die Bilanz dieser Massnahmen zeigt einen ziemlich konstanten Ideen-Eingang in den vergangenen Jahren. So wurden 127 Ideen in 2008 eingereicht, womit wir eine Beteiligungsquote von 78% und eine Realisierungsquote von 49% erzielen konnten. Auch mit dem Ergebnis aus 2009 sind wir sehr zufrieden. Wir konnten nach dem Eingang von 124 Vorschläge eine Beteiligungsquote von 70% halten und sehen unsere Realisierungsquote bei 41%. Jedoch befinden sich immer noch einige Ideen in der Umsetzung.

### Das A und O – motivieren, motivieren, motivieren ...

Diese Anreize alleine reichen aber nicht aus. Viel mehr zeigte sich, je mehr persönliche Ansprache die Mitarbeiter erhalten, desto mehr Ideen geben sie auch ein. So sind aus dem ursprünglichen Projekte Ideen-Göttis in der Produktion unterwegs, welche die Mitarbeiter immer wieder motivieren, ihre Vorschläge doch auch auf Papier zu bringen. Im zweifelsfalle helfen sie auch bei der Formulierung der Problematik und der Lösungsansätze. Der persönliche Appell zum Mitmachen durch den Vorgesetzten erwies und erweist sich aber immer noch als das erfolgreichste Mittel, um die Mitarbeiter zu motivieren. So ist es immer wieder wichtig die Vorgesetzten durch die Mitglieder unseres Ideen-Teams daran zu erinnern, die Mitarbeiter mal wieder persönlich auf die Ideen-Börse hinzuweisen.

### Aktuell

Aktuell haben wir gerade unseren ersten Ideen-Börse Workshop durchgeführt. Im Rahmen dieses Workshops haben jeweils kleine Gruppen von maximal 11 Mitarbeitern die Arbeitsschritte im eigenen Arbeitsbereich näher beleuchtet und Schwierigkeiten identifiziert und bewertet. Aus den Ergebnissen wurden verschiedene Motti für die Ideen-Börse abgeleitet, unter denen Ideen über einen bestimmten Zeitraum eingereicht,

speziell bewertet und prämiert werden. Der erste dieser Motto-Monate endet Mitte Mai 2010.

Des Weiteren haben sich aus diesen Workshops zwei Arbeitsgruppen ergeben, die nun abteilungsübergreifende Prozesse überarbeiten und optimieren. Sowohl die Resultate aus den Motto-Monaten, als auch die Ergebnisse der Arbeitsgruppen versprechen reibungslosere Abläufe und somit auch Einsparungspotentiale.

Wir planen noch weitere Workshops in allen Produktionsbereichen durchzuführen, aber zeitlich aufeinander folgend. Wir erhoffen uns dadurch eine neue Gruppendynamik die Maschinen-Teams betreffend und eine gezielte Suche nach Verbesserungen im eigenen Arbeitsumfeld.

Als zweites Projekt arbeiten wir an einem eigenen Bereich für die Ideen-Börse auf der PAGO Homepage, der nur für unsere Mitarbeiter zugänglich ist. Hier sollen die Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen auch von zu Hause aus und digital Vorschläge ein zu reichen.

### Fazit

Wir haben bei der PAGO AG in den vergangenen zwei einhalb Jahren schon viele Erfolge erzielt und Erfahrungen sammeln dürfen. Wir blicken optimistisch in die Zukunft, da die Ideen-Börse inzwischen ein fester Bestandteil im operativen Bereich ist und von vielen Mitarbeitern regelmässig genutzt wird. Dennoch wissen wir, dass wir uns ständig anstrengen müssen, um die Lebendigkeit dieses Instruments zu erhalten und Anreize zu schaffen. Wir werden auch kontinuierlich lernen müssen, die Attraktivität der Ideen-Börse zu steigern um noch mehr Verbesserungen zu erzielen. Denn wie Georg Christoph Lichtenberg, deutscher Schriftsteller und der erste deutsche Professor für Experimentalphysik, schon sagte: «Ich weiss nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird. Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.». Und genau das ist es, was den Reiz aus macht und uns weiter motiviert mit diesem Werkzeug zu arbeiten. In diesem Sinne sind wir uns sicher, auch in Zukunft viele Ideen zu generieren und um zu setzen.

Es bleibt dem Leser – sei es einem Geschäftsleitungsmitglied oder einem für den Prozess Verantwortlichen – überlassen, aus diesem geschichtlichen Überblick die

Schlussfolgerungen für seinen Verbesserungsprozess oder seine Organisation zu ziehen. Für den Praktiker sehr interessant und hilfreich sind die im Anhang aufgeführten Kriterien für ein exzellentes Ideenmanagement; sie stellen so die Konklusion der Forschungstätigkeit der beiden Autoren dar.

The form is titled 'Abteilung Rollendruck' and 'Ideen-Blatt' with a lightbulb icon. It features the PAGO logo and a date field '20 / [ ] [ ] [ ] [ ]'. The central diagram is a diamond shape with 'Nutzen Einsparung' in the center. The four corners are labeled: 'Problem' (top-left), 'Ursache' (top-right), 'Lösung' (bottom-left), and 'Ziel' (bottom-right). Each corner has a question: 'Wie wirkt es sich aus?', 'Was sind die Ursachen?', 'Welche Massnahmen kommen in Frage?', and 'Was wollen wir verbessern?'. The form includes fields for 'Idee (Stichworte)', 'Einreicher', 'Einreichdatum', 'Masch.-Nr.', 'Idee-Nr.', 'Soll-Abschluss-Dat.', and 'Feedback Vorgesetzter'. A small disclaimer at the bottom right states: 'Mit Annahme der grau hinterlegten Felder müssen alle Felder vom Ideen-Einreicher ausgefüllt werden. Wenn Du Fragen hast, wende Dich bitte an den Ideen-Chef oder an jemandem aus dem Ideen-Team!'.

### Nina JOSAT

Dipl.-Ing. (FH) für Verpackungstechnik  
PAGO AG, Werdenstrasse 85, 9472 Grabs  
nina.josat@pago.ch

## Voranzeige

2. September 2010

**Egal wie gut Ihr Ideenmanagement ist: es geht immer noch besser!**

Hotel Seedamm Plaza, Pfäffikon (SZ)

savasp@bluewin.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.