



NEWS



Willi Zahnd,
Vorstandmitglied
SAV

Gewusst wo – gewusst wie

Das Internet ist in unserer Gesellschaft fest verankert. Endlose Möglichkeiten bietet uns dieses weltweite Netzwerk. Wenn Sie im Internet unter Google <Ideenmanagement> eingeben, erscheinen 64'500 Einträge oder Sie suchen unter dem Schlagwort <Verbesserungsprozesse>, dann können Sie unter 109'000 Einträgen auswählen. Beim klassischen Begriff <Vorschlagswesen> finden Sie 79'100 Hinweise.

- Es ist immer wieder erstaunlich, wie viele Experten sich auf dieser Plattform präsentieren. Die Fülle der Anbieter, die auf diesem gängigen Weg ihre Dienstleistungen anbieten, ist fast grenzenlos. Seminare, Workshops, Ratschläge, Tipps, Softwarelösungen sowie einschlägige themenbezogene Literatur in allen Facetten stehen ihnen als Auswahl zur Verfügung. Diverse Wege führen zum Ziel, um eine nachhaltiges Ideenmanagement in ihrem Unternehmen einzuführen. Einige Studien belegen, dass kein Unternehmen in der heutigen Zeit es sich leisten kann, Mitarbeiterwissen nicht zu nutzen. (Diese Erkenntnis ist sicherlich auch ohne Studien in den Unternehmungen allgegenwärtig.)

Nachweislich sind sehr viele Unternehmen bereit, das Wissen der Mitarbeiter über ein Ideenmanagement einzufordern und bereitwillig für Ideen, die umgesetzt werden, Prämien auszuschütten. Wobei die Art der Prämien – Geld oder Sachwerte – keine wesentliche Rolle spielt. Entscheidend ist, dass Unternehmungen mit einem Prämiensystem Anreize schaffen, damit Mitarbeiter über den Arbeitsalltag hinaus mitdenken und dadurch einen wesentlichen Beitrag für das Unternehmen leisten. Diese Voraussetzung (Prämierung) garantiert «schon fast» das Mitmachen der Mitarbeiter in einem funktionierenden Ideenmanagement.

Ein nachhaltiges Ideensammeln und deren Verarbeitung funktioniert aber nur, wenn grundsätzlich folgenden Kriterien erfüllt werden:

- Die Geschäftsleitung unterstützt die Durchführung in ihrem Unternehmen vorbehaltlos
- Verantwortungen müssen definiert sein:
 - Betreuung der Ideengeber
 - Begutachter haben Vorbildfunktion (zügiges Bearbeiten der Ideen, sehr gutes kommunikatives und informatives Verhalten, Nachhaltigkeit sichern, Mitarbeitende müssen die Wertschätzung spüren).
 - Leitfaden/Reglement muss auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein (möglichst einfach und transparent)

All diese Faktoren führen nur dann zum Erfolg, wenn die Verantwortlichen diese Aufgaben ernsthaft wahrnehmen.

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.

Die Veröffentlichungen in den SAV-News geben ausschliesslich die Meinungen der Verfasser wieder.

I Verbesserungsprozesse müssen der Unternehmens- und Führungskultur entsprechen



Das Verbesserungsmanagement der Suva

Die seit 1918 tätige Suva beschäftigt am Hauptsitz in Luzern, in den schweizweit 19 Agenturen und in den zwei Rehabilitationskliniken Bellikon und Sion rund 3000 Mitarbeitende. Sie ist ein selbständiges Unternehmen des öffentlichen Rechts und versichert rund 115'000 Unternehmen bzw. 2 Mio. Berufstätige und Arbeitslose gegen die Folgen von Unfällen und Berufskrankheiten. Die Suva generiert ein Prämienvolumen von rund 4,2 Mrd. Franken. Im Auftrag des Bundes führt sie seit 2005 auch die Militärversicherung. Die Dienstleistungen der Suva umfassen Prävention, Versicherung und Rehabilitation. Sie arbeitet selbsttragend, ohne öffentliche Gelder und gibt Gewinne in Form von tieferen Prämien an die Versicherten zurück. Im Verwaltungsrat sind die Sozialpartner – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – und der Bund vertreten. Die Suva sieht sich verpflichtet, die Effizienz, Effektivität und Qualität ihrer Leistungen laufend zu verbessern. Seit über zehn Jahren nutzt die Suva wichtige Instrumente und Methoden des umfassenden Qualitätsmanagements. Dabei stützt sie sich auf das EFQM-Modell für Excellence. Ziele und Werte des Unternehmens werden an den acht Grundkonzepten der Excellence ausgerichtet und bringen den Willen der Leitung zum Ausdruck, das Unternehmen in diese Richtung zu führen. Bereits im Jahre 2004 bewarb sich die Suva um den Unternehmenspreis ESPRIX und wurde Preisträgerin für «Ausrichtung auf den Kunden». Für die Suva war dies kein Grund, sich mit dem Erreichten zufrieden zu geben. Denn, so Ulrich Fricker (Vorsitzender der Geschäftsleitung): «Wir sind überzeugt, dass das Sprichwort, <Wer aufhört, besser werden zu wollen, hört auf, gut zu sein> vollumfänglich zutrifft. Der Business-Excellence-Ansatz ist für uns ein massgeblicher Treiber für die erfolgreiche Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen. Wir wollen mit unseren Innovationen zur Optimierung des schweizerischen Gesundheitswesens beitragen.» Auch 2009 erhielt die Suva mit dem ESPRIX-Award die höchste Schweizer Auszeichnung für Business Excellence.

Vorreiterrolle in der Versicherungswirtschaft

Vorreiterrolle Versicherungswirtschaft. Die Suva nimmt bezüglich innovativer Praktiken eine Vorreiterrolle in

der Versicherungswirtschaft ein. Sie erreicht dies, indem sie ihren Mitarbeitenden grossen Handlungsspielraum einräumt und ihre Führungskräfte verpflichtet, die Verbesserung der Suva zu ihrer Aufgabe zu machen. Sie unterscheidet drei verschiedene Verbesserungsebenen:

- Auf strategischer Ebene stehen Innovationen, die eine radikale Änderung nach sich ziehen.
- Die operative Ebene befasst sich mit Verbesserungen, die eine Optimierung der Prozesse zum Ziel hat.
- Auf dispositiver Ebene sind alle Verbesserungen subsumiert, die sich durch Sofort- und Verbesserungs-massnahmen aus dem Tagesgeschäft ergeben. Diese werden gestützt durch das betriebliche Vorschlagswesen INNOVA und durch HELIX, das Instrument für die ständige Verbesserung.

Improvement Services – Plattform der ständigen Verbesserung

Die ständige Verbesserung ist eine integrale Aufgabe jeder Führungskraft und aller Mitarbeitenden. Der Mitarbeitende soll in der Lage sein, das durch ihn erkannte Verbesserungspotential in seinem eigenen Prozess sowie eines sonstigen Prozesses in der Suva zu erkennen und zu kommunizieren. Das Instrument zum betrieblichen Vorschlagswesen INNOVA und das Instrument für die ständige Verbesserung HELIX bilden seit Dezember 2009 gemeinsam die Suva-weite Plattform «Improvement Services». Die Suva vertraut dabei auf eine Workflow-gestützte Lösung der Firma HLP-Ideenmanagement.

Mit dem betrieblichen Vorschlagswesen INNOVA werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, Ideen einzubringen, die über das eigene Tagesgeschäft hinausgehen. Jede eingereichte Idee wird zuerst vom Nutzniesser geprüft. Eine fünfköpfige Kommission kümmert sich um die optimale Nutzung. Jeder Vorschlag, der als nützlich anerkannt wurde, berechtigt die Einreicherin oder den Einreicher zu einer Anerkennungspauschale von CHF 250.–. Vorschläge, die erfolgreich umgesetzt werden, berechtigen die Einreicherin oder den Einreicher zu 10 Prozent der im ersten Jahr nachweislich eingesparten Geldmittel oder zu einer Prämienpauschale von CHF 250.–.

Mit HELIX, dem Instrument für die ständige Verbesserung, wird die Unterstützung und Steuerung des Verbesserungsmanagements auf Ebene der Prozesse und Teilprozesse erlaubt. Es werden Vorschläge erfasst, welche in Übereinstimmung mit dem PDCA Cycle (Plan, Do, Check, Act) auf strukturierte Weise von den Organisationseinheiten oder von den Mitarbeitenden abgearbeitet werden können. Für Führungskräfte bestehen durch die HLP-Workflow-Unterstützung neue Möglichkeiten,

Verbesserungsaktivitäten im eigenen Zuständigkeitsbereich zu überwachen und die eigenen Ergebnisse mit denen anderer Prozesse zu vergleichen.

Mit der Einführung des Portals «Improvement Services» stieg die Eingabe von Ideen im Jahr 2010 im Vergleich zum ersten Halbjahr 2009 deutlich um 150 Prozent. Eine Umfrage bei Power-Usern hat ergeben, dass das Handling von INNOVA wie auch von HELIX einfach, übersichtlich und sehr benutzerfreundlich ist.



Motivation der Mitarbeitenden

INNOVA und HELIX sollen dazu beitragen, die Mitarbeitenden zu motivieren, die Zufriedenheit unserer externen und internen Kunden zu steigern, die Zusammenarbeit innerhalb von Teams und zwischen den Organisationseinheiten zu fördern und zu unterstützen, das Image der Suva zu steigern, Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln oder zu optimieren, sowie die Effizienz und die Effektivität der Prozesse zu erhöhen.

Monique Schneider

TQM-Assistentin bei der Suva
Unternehmensentwicklung
Bereich Qualität, CH-6002 Luzern
monique.schneider@suva.ch

hlp | Ideenmanagement



AUSZUG AUS UNSEREN REFERENZEN:

- BSH Bosch & Siemens Hausgeräte
- Commerzbank AG
- Deutsche Bundesbank
- Flughafen München
- GEA Group
- HUBER+SUHNER AG
- MAN Nutzfahrzeuge
- suva
- Tchibo
- ThyssenKrupp
- TNT Express
- Wacker Chemie

hlp Informationsmanagement GmbH
Hauptstraße 129 | 65760 Eschborn

Mail: info@hlp.de
Web: www.hlp.de
Tel.: +49.(0)6196.9599-0
Fax: +49.(0)6196.9599-200

Nutzen auch Sie die Potenziale des Software Innovationsführers für Ihr Ideenmanagement/BVW

Fünf gute Gründe, warum sich namhafte Firmen – vom Mittelstand bis zum international agierenden Konzernverbund – für den Einsatz der HLP Ideenmanagement-Software entschieden haben:

1. FLEXIBILITÄT:

Flexible Abbildung Ihrer Ideenmanagement/BVW Prozesse auf Basis individueller Vorgaben oder Standardmodelle (z.B. zentrales Modell, Vorgesetztenmodell oder Mischform)

2. BERATUNGSKOMPETENZ:

Unterstützung rund um die Software-Einführung durch unsere erfahrenen Ideenmanagement/BVW Berater im Partnerverbund

3. FUNKTIONSUMFANG:

Einbindung vieler praxiserprobter Komponenten möglich (Diskussionsforum, Online-Abstimmungen, Realisiererunterstützung, FAQs, Unteraufgaben, Ideenbörse, kundenindividuelle Prämienrechner, Anbindung externer Sachprämienshops etc.)

4. INNOVATIONSFÜHRER:

Innovative Wissensmanagement-Erweiterungen wie Semantische Netze und Empfehlungssysteme, stehen für Zukunftsfähigkeit

5. INTEGRATION:

Nahtlose Integration in Ihre IT-Landschaft durch Nutzung offener Industriestandards (Java/Browser/XML), SAP-Zertifizierung und Einbindung in standardisierte Portallösungen (SAP NetWeaver Portal)

I Mitdenken und Mitgestalten

So funktioniert das Ideenmanagement bei der BMW Group

Die Welt um uns verändert sich ständig. Innovationen prägen unser Umfeld. Prozesse und Produkte in Unternehmen werden immer komplexer. Der Druck zu Effizienz- und Qualitätssteigerungen wächst stetig an. Vor diesem Hintergrund nutzt das Unternehmen zunehmend auch den Ideenreichtum seiner Mitarbeiter.

Zur Förderung des innovativen Klimas gibt es bei der BMW Group seit etwa 70 Jahren ein betriebliches Vorschlagswesen. Um die vielseitigen Ideen besser koordinieren zu können, wurde an den deutschen Standorten 1998 «imotion» ins Leben gerufen – ein strukturierter Verbesserungsprozess mit einem computergestützten Tool.

Die Zusammensetzung des Begriffs «imotion» aus «i» wie «Idee» und «motion» wie Bewegung steht für das damit verbundene Ziel: Ideen generieren, um in Bewegung zu bleiben. Die Doppeldeutigkeit zum Wort «Emotion» ist durchaus gewollt. Johann Lengl, Leiter des Ideenmanagements der BMW Group, betont hierzu: «Wir legen Wert darauf, Mitarbeiter einzubinden und emotional zu fordern. Die Einsparungen, die durch geniale Ideen gemacht werden, stehen dabei nicht an erster Stelle. Diese kommen aus einem transparenten Prozess zwangsläufig von selber.» Damit leistet das Ideenmanagement einen Beitrag zur Förderung einer durchgängigen Denk- und Verhaltensweise, bei der alle Mitarbeiter noch nicht genutzte Verbesserungspotenziale konstruktiv aufgreifen und dabei neue Lösungswege aufzeigen. Selbstverständlich ist aber auch der finanzielle Nutzen nicht zu vernachlässigen.

Das Verbesserungsteam

Im Rahmen von «imotion» bilden Führungskraft, Mitarbeiter und Gutachter gemeinsam ein Verbesserungsteam. Zudem gibt es an jedem BMW-Standort einen «imotion»-Spezialisten, der allen Beteiligten mit Rat und Tat zur Seite steht. Die unbürokratische und effektive Abwicklung einer Idee steht dabei immer im Vordergrund. Wird ein Verbesserungsvorschlag erfolgreich umgesetzt, löst sich das Verbesserungsteam selbstständig auf.

Die Rolle der Führungskräfte

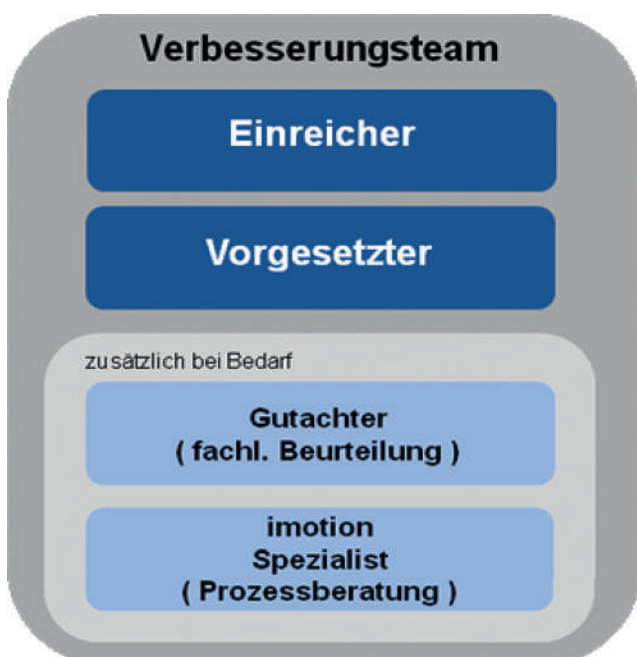
Eine Schlüsselfunktion bei «imotion» übernehmen die Führungskräfte der BMW Group. Sie ermutigen ihre Mitarbeiter, Vorschläge und Ideen einzubringen. Neben der Bereitstellung von materieller, zeitlicher und personeller Unterstützung wird von den Führungskräften durch Kommunikation und aktives Handeln die Wichtigkeit des Verbesserungsprozesses unterstrichen. Die direkten Vorgesetzten sind damit erste Ansprechpartner und übernehmen die Prozessverantwortung von der «Geburtsstunde» der Idee bis hin zu einer eventuellen Prämierung. Mit dieser Verantwortung verwirklichen sie gleichzeitig das dezentrale Führungsmodell der BMW Group.

Jeder kann mitmachen

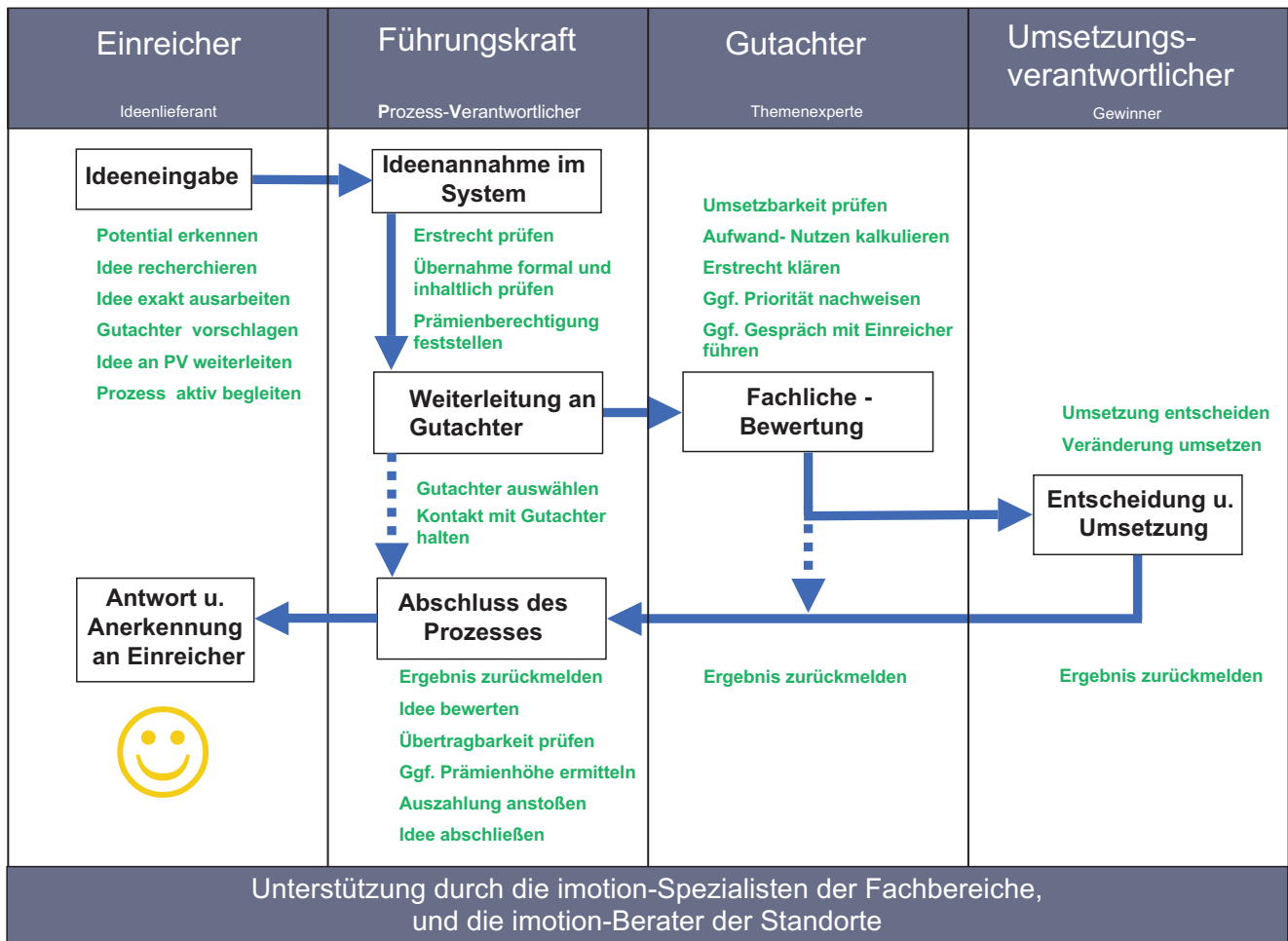
Das Ideenmanagement funktioniert weltweit und Mitarbeiter aller Standorte sind eingeladen, sich an den Verbesserungen im Unternehmen zu beteiligen. Auch Azubis, Praktikanten, Diplomanden und Doktoranden werden bewusst integriert und gefördert. Ihre oft unbeflügelte Herangehensweise schärft den Weitblick des Unternehmens und ermöglicht idealerweise neue Wege bzw. Lösungen für bekannte Herausforderungen.

Der Ablauf des Ideenmanagement-Prozesses

Den Lauf, den eine neugeborene Idee nimmt, ist für alle Mitarbeiter derselbe (siehe Grafik 2): Der Einreicher muss für sich zunächst folgende Punkte klären: Gibt es seinen oder einen ähnlichen Vorschlag bereits? Und: Wer kommt als Gutachter in Frage? Das heisst: Wer kann die Umsetzbarkeit der Idee umfassend einschätzen? Danach durchläuft die Idee weitere Stationen: Der Vorgesetzte prüft die Idee auf deren Realisierungschancen. Nach formaler und inhaltlicher Ausarbeitung geht es bei positiver Bewertung weiter zum vorher ausgewählten Gutachter. Gibt dieser ein positives Feedback, wird die Idee vom zuständigen Umsetzungsverantwortlichen und, wenn möglich, mit Hilfe des Ideeneinreichers implementiert. Die Bearbeitungsschritte werden bei BMW IT-technisch unterstützt.



Grafik 1: Die Beteiligten im Verbesserungsteam



Grafik 2: Der Ablauf des Ideenmanagement-Prozesses

Jeder kann belohnt werden

Alle prämienerberechtigten Verbesserungsvorschläge werden nach einem einheitlichen Muster und einheitlichen Kriterien bewertet. Dabei hilft eine Checkliste, die vom Vorgesetzten online auszufüllen ist. Somit kann schnell, unbürokratisch und nachvollziehbar eine eventuelle Prämie errechnet werden. Lengl erklärt in diesem Zusammenhang: «Uns ist es wichtig, nicht nur die rein monetäre Einsparungen zu bewerten, sondern auch die Kreativität der Idee. Ausserdem beachten wir auch Punkte wie zum Beispiel das Engagement des Ideengebers.» Trifft der Einreicher mit seiner Idee «ins Schwarze» und erfüllt die festgelegten Voraussetzungen, erhält er unter Umständen eine monetäre Belohnung bis zu 66'000 Euro. Alleine 2009 wurde diese Maximalprämie 14 Mal ausbezahlt.

Die beste Idee Deutschlands

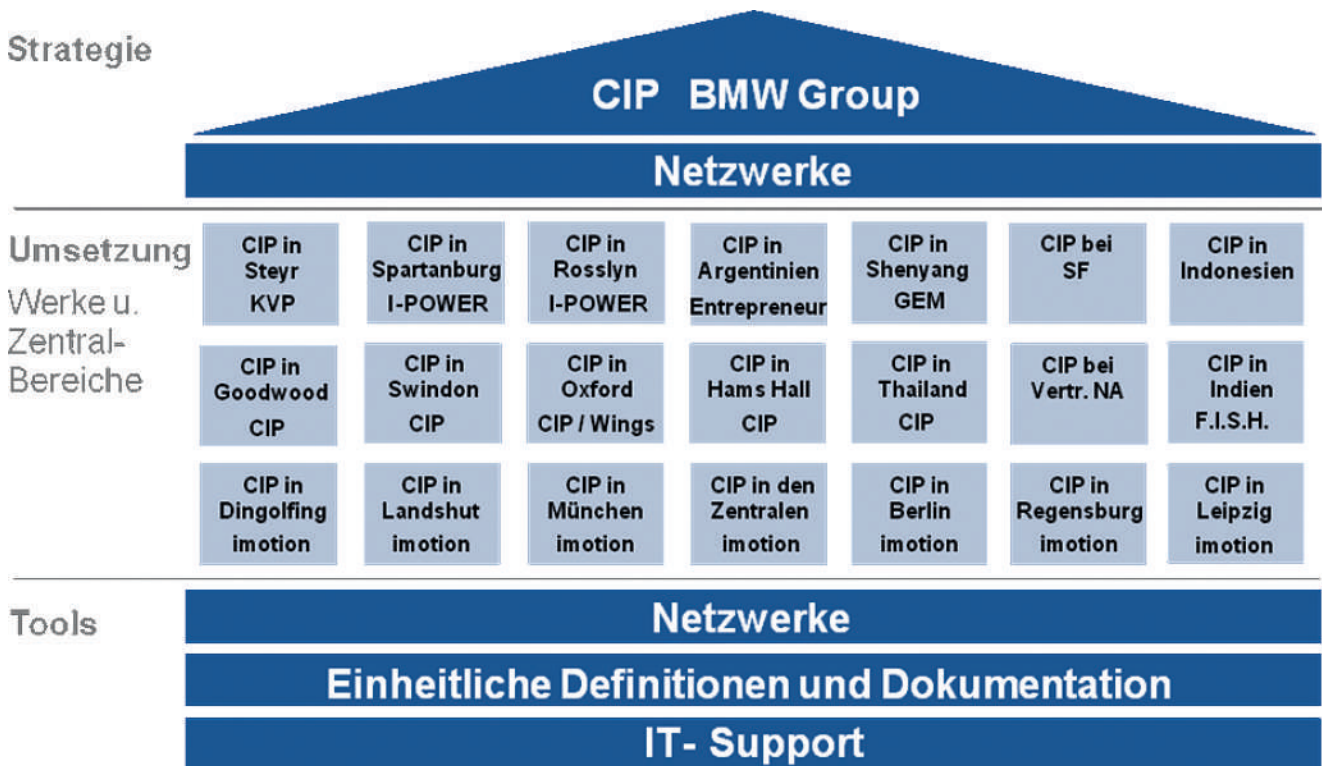
Ein anschauliches Beispiel für erfolgreiches Verbesserungsmanagement ist die folgende Idee aus dem BMW Werk Dingolfing. Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft kürte 2010 die Idee von Karl-Heinz Neumeier als die Beste Deutschlands. So setzte sich der Teile-Qualitätsmanager aus dem BMW Werk Dingolfing mit seinem Verbesserungsvorschlag unter 140 zur Prämierung eingereichten Ideen durch.

Neumeiers Innovation bezog sich auf die Kraftstoffleitungen am Unterboden von Automobilen. Diese rund zwei Meter langen Leitungen müssen exakt passen, um in der Montage verlegt zu werden. Für die Verlaufsprüfung beim Zulieferer waren bis jetzt für jedes BMW Modell und jede Leitung jeweils eigene Prüfinstrumente nötig, sogenannte Lehren. Neumeiers Konzept basiert darauf, eine Lehre mittels Schiebemechanismus auf verschiedene Längen einzustellen und dadurch mehrfach einzusetzen. Die Zahl der benötigten Prüfinstrumente wurde so auf rund ein Drittel reduziert. Für das BMW Werk Dingolfing bedeutet das eine jährliche Einsparung von rund 80'000 Euro. Derzeit prüft man eine unternehmensweite Umsetzung dieser effizienten Idee. Exemplarisch verdeutlicht diese Idee, wie wichtig es für BMW ist, das Mitdenken und Mitgestalten aller Mitarbeiter zu fördern.

Weltweite Ideenförderung

Transparenz beim Ideenmanagement gewährleistet eine einheitliche Betriebsvereinbarung und der oben dargestellte «Ablauf einer Idee». Darüber hinaus werden sämtliche Ideen im «imotion»-System dokumentiert. Dies fördert ein standortübergreifendes Wissensmanagement. Daraus resultieren wiederum kosten-, zeit- und energiesparende Synergien. Die Effizienz steigt.

Strategie



Grafik 3: Internationales Netzwerk

Auf der ganzen Welt ist der Ideenprozess einheitlich gestaltet. Philosophie und Prinzipien sind an allen Standorten gleich definiert. Eine weltweite IT-Systemvernetzung, speziell zur Mehrfachnutzung von allen Ideen, ist in Arbeit. Trotz der Harmonisierung gibt es breite Freiräume, die durch unterschiedliche kulturelle Anforderungen und den länderspezifischen Mentalitätsunterschieden notwendig sind.

Kommunikation ist alles

Zu Kommunikationszwecken fährt derzeit ein Ideenmobil durch die Fertigungshallen im Werk München. Hier können Mitarbeiter unter fachlicher Betreuung direkt ihre Idee einreichen. Bei den Einführungsveranstal-

tungen für neue Arbeitnehmer der BMW Group ist «imotion» ebenfalls ein wichtiges Thema. Es gehört zum Basiswerkzeug aller Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter soll ständig bestehende Wege in Frage stellen, Verbesserungen aufzeigen und ihre Umsetzung forcieren. Denn nur durch gemeinsames Denken und Gestalten kann ein optimaler Unternehmenserfolg erzielt werden.

Johann Lengl

BMW Group
D-80788 München
mailto: Johann.Lengl@bmw.de

Voranzeige

1. Februar 2011

Internes und externes Marketing im Verbesserungsprozess

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

Übrigens, die Homepage der SAV finden Sie unter: www.savasp.ch

I Wer mitdenkt, wird belohnt

Ideenmanagement mit IQSoft

Gute Ideen senken oft unternehmerische Kosten. Doch wie kanalisiert man den Ideenpool der Mitarbeitenden so, dass geniale Geistesblitze auch die ihnen gebührende Beachtung erhalten? Bei Chocolat Frey AG in Buchs weiss man die Antwort.

Es heisst oft, dass der erste Eindruck am meisten zählt. So gesehen macht Chocolat Frey alles goldrichtig, als wir das Unternehmen in Buchs besuchen, um uns über «Klick», das interne Ideenmanagement (IM) zu orientieren. Denn schon am Eingang zu den Büroräumen begegnet uns die erste «Stelle». Diese mit einem Touchscreen ausgerüsteten, mannshohen Info-Boards – es sind, wie wir später erfahren, drei an der Zahl – werden nach einem klaren Standortkonzept alle zwei Wochen neu platziert, damit alle Mitarbeitenden mit ihnen in Kontakt kommen. Und sie vermitteln dem interessierten Betrachter auf plakative Weise, wie «Klick» funktioniert.

Wir haben es jedoch noch besser getroffen. Unser Gesprächspartner zum Thema ist Cédric Ochsner, Head of Operations/COO bei Frey. Wie, so wollen wir von ihm wissen, war das früher – vor «Klick» – mit dem Vorschlagswesen?

Briefkasten Ade!

Ochsner: «Wir hatten eins der altbekanntesten betrieblichen Vorschlagswesen, ein Briefkastensystem. Das haben wir dann beerdigt, weil zu wenige Vorschläge kamen. Ausserdem waren die Bearbeitungszeiten zu lang und schliesslich wurden viel zu wenige Prämien ausbezahlt. Dabei ist es doch so: Es steht und fällt alles mit der betrieblichen Kommunikation.»

Ein neues Ideenmanagement wird gesucht

Chocolat Frey, wo jährlich 44'000 Tonnen süsser Versuchsungen hergestellt werden, entschied sich, das Ideenmanagement im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) völlig neu aufzubauen. Gefragt war ein PC-basiertes System mit weitgehender Standardisierung und Automatisierung. Dabei orientierte sich das Unternehmen zunächst an einem Modell, wie es bei der BINA (Bischofszell Nahrungsmittel AG) seit 7 Jahren in Betrieb ist, aber die Version bei Chocolat Frey präsentiert sich in der Anwendung «rassiger», so Cédric Ochsner.

Der Gang zu den Profis

Ist das der Grund, warum das BINA-System nicht einfach weiter als Projektbasis verwendet wurde, Ochsner verneint: «Wir wollten nichts eigenes entwickeln und auch keine dummen Fehler machen. Deshalb sind wir zur Zofinger IQS AG gegangen, denn deren Qualitätsmanagement-Software

kannten wir bei uns unter anderem schon vom gut funktionierenden Pendenzenmanagement.

Man könnte es auch so sagen: Wir suchten eine Firma mit guten Leuten und gutem Support. Wir wollten, dass diese Firma aktiv mitdenkt. Wir erwarteten, dass diese Profis uns auch mal an die Hand nehmen und den optimalen Weg Richtung Ziel weisen.

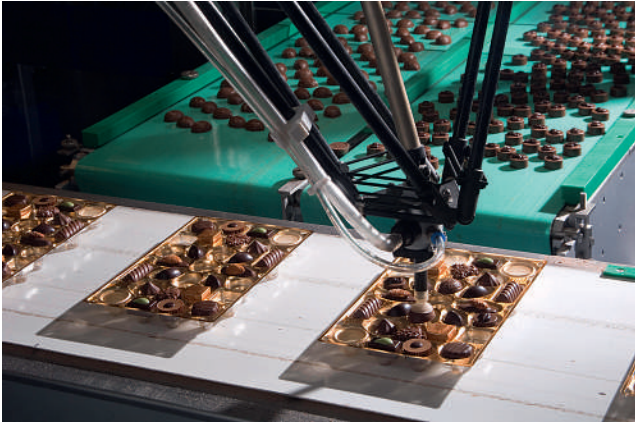
Entweder ein Programm ist kommod und ich bediene es gern ... oder eben nicht. Deshalb müssen offene Punkte schnell bearbeitet werden. Und genau das haben wir bekommen, denn es gab bei der Realisation nie Probleme. Auch die SAP-Anbindung hat gut funktioniert. Das Projekt stand nie auf der Kippe.»

Ideenmanagement im Alltag

Aber wie funktioniert es denn nun, das IM? Dazu eine grundsätzliche Anmerkung: Im Ideenmanagement werden Ideeneinreichende (festangestellte Mitarbeitende) und die Ideenverantwortlichen wie <l> Ideenmanager, Ideenbeurteilende, Kadermitarbeitende und die Ombudsstelle unterschieden.

Ideen gehen an die jeweils zuständigen Ideenmanager, das ist alles automatisiert. Erst die Ideenbeurteilenden können Ideen auch über Abteilungsgrenzen weiter geben. Ein internes Papier bringt die daraus entstehenden Abläufe auf den Punkt:

1. Sie haben einen Vorschlag, eine Idee, wie man etwas besser machen kann.
2. Sie gehen zu Ihrem IM-Verantwortlichen und teilen ihm Ihre Gedanken mit. Die wichtigen Punkte: Wie ist die Situation heute? Wie sollte nach Ihrer Meinung die Situation in der Zukunft sein? Wie sehen Sie die Lösung, den Lösungsansatz?
3. Ihr Verantwortlicher beurteilt, ob Ihr Vorschlag die Kriterien aus Punkt 2 erfüllt. Wenn ja, wird Ihr Vorschlag in die Datenbank aufgenommen und kompetenten Abklärenden zur weiteren Bearbeitung unterbreitet.
4. Spätestens in 14 Tagen hören Sie durch den IM-Verantwortlichen ein erstes Echo, wie Ihr Vorschlag behandelt wird und wie das weitere Vorgehen geplant ist.
5. Sie können sich auf die Honorierung freuen! Nicht jeder Vorschlag wird mit Geld oder Einkaufsgutscheinen belohnt werden. Vom Dankeschön bis 10% einer Netto-Jahreseinsparung in Franken Ihres Vorschlages ist alles möglich.
6. Auf jeden Fall nehmen alle anerkannten Vorschläge und Ideen einmal an der Monats- und an der Halbjahresverlosung teil.



Ein paar Zahlen

Cédric Ochsner betont: «Unsere rund 800 Mitarbeitenden haben viele Ideen. Diese werden via «Klick» im Rahmen des KVP erfasst oder an die Productivity-Teams weiter geleitet. Es werden Jahresziele vorgegeben, Einsparziele bei den wiederkehrenden Herstellungskosten. Man könnte sagen: Wir suchen die schiere Masse an Ideen, weil es da drin immer auch Rosinen hat.»

Das IQS Ideenmanagement Tool – «Klick» – läuft bei Frey seit April 2009. Erstes Ziel war ein Durchschnitt von einer Idee pro zwei Mitarbeiter. Das hat man bereits erreicht. Das nächste Ziel ist nun ein Schnitt von mindestens einer Idee pro Mitarbeiter. Die aktuelle Statistik: Die Einsparungen aus 328 akzeptierten Ideen von Mai bis Oktober 2009 betragen rund 800'000 Franken. 4 Ideen wurden zurückgestellt, und 57 Ideen wurden nicht weiter bearbeitet.

Einsparungen relativ?

Frey produziert 2'400 verschiedene Produkte, wovon rund 400 im 2009 frisch lanciert wurden. Aus dieser Perspektive ist die erzielte Einsparung relativ. Ochsner vergleicht das Unternehmen mit einem lebendigen Organismus: «Unternehmen atmen ein – es entstehen Kosten – und sie atmen aus. Und hier greifen Ideen zur Kosten-Ersparnis.»

Trotzdem ist er vom neuen Ideenmanagement voll überzeugt: «Wir haben Vertrauen in das System. Man arbeitet gern damit. Wir haben ja bereits rund 400 Vorschläge erhalten, also wurde – wenn man so will – das Produkt rund 400 Mal in die Hand genommen und das durchaus auch von Leuten ohne Erfahrung am PC. Dabei ist es wichtig, Ideen nicht einfach abzuwürgen, sondern sie zuzulassen. Wir wollen nicht einfach Nein sagen. Im Gegenteil: Grosszügigkeit ist gefragt. Es geht nicht darum «z'schmörzele», sondern darum, die Leute zu motivieren.»

Die Prämien

Bei Frey kennt man vier grundsätzliche Prämien, die je nach Art der Idee ausgeschüttet werden. Immer dabei: ein herzliches Dankeschön. Oft vergeben: Einkaufsgutscheine im Wert von CHF 20.– und 50.–. Und bei klar durchs Controlling errechenbarer Ersparnis gehören dem Mitarbeiter 10% der ersten Jahresersparnis.

Es wird also nicht jede akzeptierte Idee auch mit Geld belohnt. Aber jede solche Idee geht automatisch in

eine monatliche und eine halbjährliche Tombola (Preise: CHF 4'000.–, 2'000.– und 1'000.–). Auch diese Tombolas werden via IQS Software am PC und mit Zufallsgenerator gespielt, teils auch öffentlich – zum Beispiel während des Weihnachtssessens. Alles läuft dabei streng neutral – Sympathiepunkte haben keinen Platz. Der Effekt: Aus den Tombolas (drei Preise pro Ziehung) ergeben sich Jahr für Jahr 42 Gewinner. Das sind 42 Ideen, die nochmals zusätzlich prämiert werden. 42 Frey-Erfolgsgeschichten. Und 42 Bestätigungen, dass die IQS AG ihre Arbeit als Systemintegrator gut gemacht hat.

Was nicht akzeptiert wird

Es gibt Themen, um die sich die GL exklusiv kümmern muss. Ideen, die andere Mitarbeitende benachteiligen, zum Beispiel wegen Erhöhung der Preise in der Kantine, werden automatisch ausgeschlossen – nicht zuletzt deswegen, weil alle Ideen öffentlich (mit Namen) zugeordnet werden können. Und es geht ja beileibe nicht darum, böses Blut zu schaffen.

Alle müssen am gleichen Strick ziehen

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: War es leicht, das neue System positiv zu verankern? Cédric Ochsner betont, dass im Unternehmen der Wille da sein muss, ein Projekt wie «Klick» richtig umzusetzen. Die Unternehmensleitung müsse voll hinter dem Projekt stehen, denn die Einführung so eines Systems beeinflusse ja auch die Unternehmenskultur. Da kann es durchaus zu Veränderungen kommen. Bei Frey ist das zum Beispiel die Ernennung eines Ombudsmannes, der die Firma gut kennt. Er, ein pensionierter Mitarbeiter, hat als Ombudsmann Durchgriff bis zum Unternehmensleiter, wenn es darum geht, im Rahmen von «Klick» als Schiedsrichter zu amten.

Ochsners grundsätzlicher Tipp für die Einführung eines solchen Systems: «Es lohnt sich, eine interdisziplinäre Projektgruppe einzusetzen, die darauf achtet, was die Basis will, was sie sich wünscht. Wir hatten nie Widerstand gegen das System. Die Mitarbeitenden tragen das mit.»

Wie geht es weiter?

Als nächstes wird das System nun bei der Delica AG (Produktionsbetrieb der Migros) eingeführt. Und wenn es nach Cédric Ochsner geht, wird es auch dort zum Erfolg: «Ideenmanagement auf diese Art ist spannend. Alles ist offen. Es passt den Leuten. Ich selbst kann jedoch als GL-Mitglied nicht teilnehmen. Und das ist recht so, denn Geschäftsleitungsmitglieder sollen ja auch nicht die Tombola gewinnen.»

Beni Krieger

IQS AG, Fachjournalist
CH-4800 Zofingen
krieger@dietexter.ch