

Besser dank Ideen-Management

Auf den Schweizer Firmen lastet ein konstanter Margendruck. Sie können darauf mit gross angelegten Sparprogrammen und Innovationsprojekten reagieren – oder mit vielen kleinen Massnahmen, die von den Mitarbeitern vorgeschlagen werden.

Engagierte Mitarbeiter statt teure

Schweizer Unternehmen versuchen das vielfältige Wissen ihrer Angestellten systematisch für betriebliche

Geringere Kosten, höhere Erträge, weniger Unfälle und bessere Kommunikation: Um solche Ziele zu erreichen, stellen viele Firmen Berater an. Sie können dafür aber auch das Wissen der Mitarbeiter anzapfen.

Daniel Imwinkelried

Ein einfacher Hinweis genügt, und der Nahrungsmittelhersteller Bischofszell sparte auf einen Schlag 110 000 Fr. Mietkosten. Der Tipp dazu kam allerdings nicht von Beratern, die in vielen Firmen manchmal allgegenwärtig erscheinen, sondern von einem Mitarbeiter. Er fand heraus, wie man die Produkte im Lager platzsparender stapelt. Dadurch konnte Bischofszell auf zusätzlich gemietete Hallen verzichten.

Auch die Kultur muss stimmen

Die Idee des Mitarbeiters kam nicht per Zufall zustande. Vielmehr hat die Thurgauer Firma schon vor Jahren das sogenannte betriebliche Vorschlagswesen bzw. Ideen-Management eingeführt. Es sei heute Teil der Unternehmenskultur, sagt Aurelio Wettstein, der das System als Personalchef ins Leben gerufen hat und heute Firmen berät. Das Ziel sei es gewesen, den Betriebsgewinn zu erhöhen, und das ist laut Wettstein gelungen.

Trotzdem scheiden sich beim Ideen-Management die Geister. Gewisse Firmenverantwortliche schwören auf ein solches System, andere halten es für überflüssig, weil sie von der wahrscheinlich irrigen Annahme ausgehen, die Angestellten dächten ohnehin Tag und Nacht daran, wie sich im Geschäft etwas verbessern liesse. Vielleicht sind viele Manager aber auch bloss davon überzeugt, dass es ausschliesslich ihre eigene Aufgabe sei, die Innovation in der Firma voranzutreiben, und die Angestellten davon nichts verstünden.

Gar nicht dieser Meinung ist Adrian Pfenniger, Miteigentümer und CEO des Bürstenherstellers Trisa in Triengen (LU). Das intellektuelle Kapital der Mitarbeiter gelte es einzubeziehen, sagt er. Bei Trisa hat das eine lange Tradition. Bereits Ende der achtziger Jahre wurden sogenannte Innovationszirkel geschaffen. Dabei handelt es sich um interdisziplinäre Mitarbeitergruppen, die sich über Innovationen bei den Produkten und den Prozessen Gedanken machen. Die Absicht dahinter war, den Anteil «junger» Artikel, also der Waren, die erst wenige Jahre auf dem Markt sind, zu erhöhen. Ende der neunziger Jahre hat das Unternehmen zusätzlich zu den Innovationszirkeln das betriebliche Vorschlagswesen eingeführt.

Damit dürfte Trisa in der Schweiz zu den Vorreitern gehören, was zu einer Firma passt, die von der Besitzerfamilie seit über 125 Jahren durchaus eigenwillig geführt wird. So sind alle Angestell-

ten Aktionäre der Gesellschaft, und zusätzlich partizipieren sie über ein Beteiligungsprogramm am Geschäftsgang. Der Verwaltungsrat wird paritätisch besetzt. Solche Errungenschaften trugen Adrian Pfennigers Vater Ernst den Übernamen «Kommunist vom Suhrenthal» ein, für den jetzigen Firmenchef sind sie aber der Humus, auf dem ein Vorschlagswesen erst richtig gedeiht.

Finanzielle Belohnung

Ganz unterschiedliche Philosophien gibt es zur Frage, was Mitarbeiter erhalten sollen, die eine zündende Idee einbringen. Reicht es, wenn ihnen der Chef anerkennend auf die Schulter klopft, oder müssen sie mit viel Geld zu Kreativität motiviert werden? Bei Schweizer Firmen scheint es üblich zu sein, die Angestellten finanziell zu belohnen. Wahrscheinlich wollen sie damit auch den Eindruck vermeiden, dass zwar ein Mitarbeiter den Geistesblitz hatte, davon aber bloss das bonusberechtigte Management profitiert. Grosszügig ist das von Wettstein bei Bischofszell eingeführte System. Der Angestellte bekommt eine Barprämie, die 10% der eingesparten Kosten entspricht.

Doch eine solche Strategie birgt Risiken, falls die Angestellten aufgrund der finanziellen Anreize ihr Verhalten ändern und kleine Verbesserungen im Tagesgeschäft nicht mehr spontan vornehmen, sondern nur noch das anpacken, was eine Prämie verspricht. Industrieunternehmen gerieten so in ein ähnliches Bonus-Denken wie die Banken. Aber Wettstein hält dagegen: Beim Innovationsmanagement mache Geld nicht gierig, sondern erfinderisch.

Trotzdem sind andere Firmen bei der Prämienhöhe weniger grosszügig als Bischofszell. Bei Trisa gibt es für eine realisierte Idee und abhängig vom finanziellen Potenzial der Neuerung maximal 500 Fr., wobei die Prämierung einmal im Quartal stattfindet. «Wir streben ein einfaches System an», sagt Pfenniger, «zumal es schwierig ist, Innovationen genau zu messen.» Ein hoher Betrag könne bei den Angestellten auch Diskussionen auslösen, inwiefern er gerechtfertigt sei. Ohnehin ist die von Trisa bezahlte Prämie laut Pfenniger eher als Anerkennung zu ver-

stehen und weniger als Lohnbestandteil. Anerkennung erhält auch, wer trotz vielen Vorschlägen bei der Prämierung leer ausgeht. Jeder Trisa-Mitarbeiter besitzt einen «Ideen-Pass», und sobald in diesem fünf Vorschläge notiert sind, erhält er 100 Fr.

Der Ideen-Pass soll dazu beitragen, den Ehrgeiz der Angestellten anzustacheln. Denn es ist nicht einfach, ein Ideen-Management-System in einer Firma am Leben zu erhalten. Besonders während der Einführungsphase ist die Gefahr gross, dass es versandet. «Mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung muss für das Projekt Herzblut aufbringen», sagt Mark Aegler, Chef der Thuner Verpackungsfirma Hoffmann Neopac. Es reiche nicht, in der Firma einen Briefkasten aufzustellen und dann auf die Vorschläge zu warten. Hilfreich scheint es auch zu sein, in der Anfangsphase Verlosungen durchzuführen, wie das gewisse Unternehmen getan haben. Sie sammeln alle Ideen, und eine «Glücksfee» wählt zufällig drei davon aus, die unabhängig von ihrer Qualität mit einer Prämie belohnt werden. Solche Lottospiele helfen, das Interesse der Angestellten für das Ideen-Management zu wecken.

Laufend in Erinnerung rufen

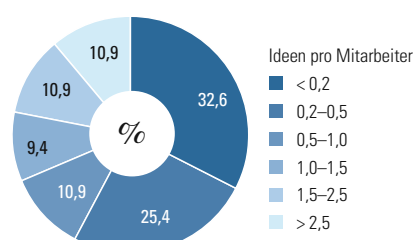
Alle Unternehmen, die über ein funktionierendes Vorschlagswesen verfügen, haben ferner einen klar definierten Prozess, wie mit den Hinweisen umgegangen wird. Besonders wichtig ist, dass die Mitarbeiter möglichst rasch eine Reaktion auf ihren Vorschlag erhalten. Gewisse Firmen gehen dabei so weit, dass alle Angestellten Einblick haben in das firmeninterne Software-Instrument, in dem der Bearbeitungsstand einer Idee aufgeführt ist. Prämien, Machbarkeit und Nutzen sind darin transparent dargestellt.

Die Verantwortlichen sollten darüber hinaus regelmässig auf das Ideen-Management hinweisen, sonst besteht die Gefahr, dass es einschläft. Trisas Ideen-Management läuft unter dem Slogan «feurige Ideen», und so liess das Management vor kurzem Schokolade mit Pfeffer unter den Angestellten verteilen, um ihnen das Vorschlagswesen in Erinnerung zu rufen. Niedrig ist die Beteiligungsquote bei Trisa allerdings nicht, denn immerhin werden jedes Jahr ungefähr so viele Vorschläge eingereicht, wie das Unternehmen Mitarbeiter zählt, was im Vergleich ein guter Wert ist (vgl. Grafik). Davon sind laut Pfenniger rund 1% «Blockbuster» und immerhin 50% brauchbar.

Wohl auch deshalb wünscht sich der Unternehmer noch mehr Vorschläge. Er scheint die Ansicht zu teilen, die Hoffmann-Neopac-Chef Aegler vertritt: Je mehr Ideen die Angestellten einreichen, desto mehr gute hat es darunter – vielleicht auch eine, die finanziell so einschenkt wie die gesparten Mietkosten bei Bischofszell.

Noch steigerungsfähig

Beteiligungsquote beim Ideen-Management, in %



QUELLE: STEPHAN, U. A.: MANAGEMENT VON IDEEN. NZZ-INFOGRAFIK/lea.



Beim Luzerner Zahnbürstenhersteller Trisa ist das Ideen-Management Teil der Firmenkultur.

«Wichtig ist ein guter

Der Ökonom Norbert Thom zum Mitdenken der Mitarbeiter

Gy. - «Eines ist klar: Das Ding ist nicht kleinzukriegen.» Mit dieser Wendung umreisst Norbert Thom im Gespräch seine Einschätzung zur Frage, wie es um den Umgang mit Verbesserungsideen in Unternehmen steht. Thom, emeritierter Professor für Betriebswirtschaftslehre und langjähriger Institutsleiter und Forscher in Organisationslehre und Personalmanagement an der Universität Bern, hat über drei Jahrzehnte Erfahrung mit «dem Ding», das früher betriebliches Vorschlagswesen hiess und nun vor allem als Ideen-Management bekannt ist. Im Zentrum steht im Prinzip das Mitdenken und Mitmachen der Belegschaft im dauernden Bemühen, Abläufe, Produkte oder Auftritt des Unternehmens zu verbessern. Thom betont, das sei wirtschaftlich sinnvoll und unternehmensethisch legitimiert, weil es das Potenzial der einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt stelle.

Schädliche Silo-Strukturen

Bei genauerer Betrachtung von Unternehmenslandschaft, Branchen und Ländern ist sein Urteil allerdings gemischt. Zum einen findet er es eindrucklich, wie Grossunternehmen das Ideen-Management institutionalisiert haben, mit eigenen Abteilungen, klaren Prozeduren, Leistungskennzahlen Ideenwettbewerben und Prämiensystemen. Er erinnert an wissenschaftliche Konferenzen, an denen Autokonzerne wie Daimler,

BMW oder VW, Firmen aus Zulieferbranchen sowie aus Chemie und Pharma oder Elektro- und Medizinaltechnik erstklassige Instrumentarien präsentieren. Hervorragend findet er auch den Umgang mit Anregungen und Ideen in kleineren Betrieben wie etwa der zur Migros gehörenden Lebensmittelfirma Bischofszell. Gerade dieses Beispiel zeigt seiner Meinung nach aber auch, wie zentral es ist, dass der Chef des Ideen-Managements den richtigen Draht zu «den Leuten» im Betrieb hat, dies unabhängig von den «Tools».

Zum ändern sieht Thom bei Betrieben oder Verwaltungen, die nicht besonders stark dem Wettbewerb ausgesetzt sind, wenig Dynamik im Einbezug der Belegschaft und damit ein entsprechend ärmliches Ideen-Management. Was er vor über dreissig Jahren in Köln als Kontrast zwischen den Ford-Werken (immer unter Konkurrenzdruck und auf neue Ideen erpicht) und der Stadtverwaltung Köln («Köln bleibt immer Köln») beobachtet hat, ist seiner Ansicht nach noch aktuell: Wer im Wettbewerb steht, hat Anreize, Ideen aus der Belegschaft zu nutzen und das Vorschlagswesen «von unten» zu pflegen, während bürokratischere, zentralistisch geprägte oder monopolmässige Unternehmen in dieser Hinsicht rasch vertrocknen.

Schon fast ein Wüstengebiet fürs Ideen-Management sind nach Thoms Erfahrungen «Silo-Strukturen» oder Institutionen mit Gärtchendenken, Un-

Staatsangestellte wollen nicht als Streber gelten

imr. - Verwaltungen tun sich schwer mit dem betrieblichen Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement. Einige haben es zwar eingeführt, nirgends scheint es aber richtig auf Touren zu kommen. Der Zürcher Regierungsrat hat daraus die Konsequenzen gezogen und das 1947 ins Leben gerufene Vorschlagswesen Mitte 2011 abgeschafft. In den 64 Jahren dazwischen haben die Angestellten 467 Vorschläge eingereicht, was sieben Ideen pro Jahr entspricht. Im Vergleich mit Privatunternehmen ist das ein sehr niedriger Wert. Bei ihnen kommt es vor, dass pro Jahr so viele Ideen eingehen,

wie die Firma Mitarbeiter zählt. Der Regierungsrat führte den Misserfolg auf verschiedene Gründe zurück. Zum einen sei die zentrale Kommission für das Vorschlagswesen organisatorisch zu wenig nahe bei den Mitarbeitern angesiedelt, steht in einem Protokoll des Gremiums aus dem Jahr 2011. Zum anderen habe die Innovation im Alltag der Verwaltung ohnehin einen hohen Stellenwert, so dass es eine zentrale Administration der Ideen nicht brauche.

Für das Scheitern das Vorschlagswesens gibt es allerdings auch weniger schönfärberische Erklärungen. Anders

als Privatunternehmen sind Verwaltungen nicht unter Konkurrenzdruck, und so haben Staatsangestellte auch kaum einen Anreiz, nach betrieblichen Verbesserungen zu suchen. Ferner stehen neue Ideen in der Verwaltung unter dem latenten Verdacht, sie würden zulasten der Kollegen gehen. Die Mitarbeiter schweigen deshalb, um nicht als Unruhe stiftende Streber zu gelten. Schliesslich tendieren Verwaltungsabteilungen in der Regel dazu, das Budget so weit wie möglich auszuschöpfen, um im kommenden Jahr wieder gleich viel Geld zur Verfügung zu haben.

Berater

Verbesserungen zu nutzen



DENNIS SAVINI

KMU können mithalten

Neue Ideen sind keine Systemfrage

Beat Gygi · Wenn vor dem Haus des Nachbarn ein Smart mit dem Namen seiner Firma und dem grossen schrägen Schriftzug «KVP» steht, weiss man, dass er am Arbeitsplatz wieder einmal eine erfolgreiche Verbesserungsidee gehabt hat. Den Smart zwei Wochen lang auch privat fahren zu dürfen, ist Teil der Belohnung fürs Mitdenken und Ausprobieren, wie er «seine» Monteure in Afrika rascher mit Ersatzteilen versorgen konnte. In diesem Fall haben die Anreize praktisch so gewirkt, wie es sich die Konzernführung vorstellt. Jedenfalls spricht der Nachbar stolz und gerne darüber, wie er im «kontinuierlichen Verbesserungsprozess» (KVP) zwei Wochen mit dem KVP-Smart gewonnen hat.

Klar, der Arbeitgeber ist ein Grosskonzern, der für das betriebliche Vorschlagswesen bzw. ein ausgeklügeltes Ideen-Management mehr aufwenden kann als ein mittelgrosser Zulieferer. Lange nicht alle Unternehmen sind in der Lage, Autos als Belohnungsinstrument einzusetzen und grosszügige Prämien zu versprechen. Ist das Ideen-Management deshalb primär etwas für grosse Firmen? Diese Sichtweise ginge am Kerngedanken des Vorschlagswesens vorbei, denn damit soll ja die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden, am Arbeitsplatz über die normalen Aufgabenstellungen hinaus «mitzuziehen». Dies ist nicht einfach eine Frage lukrativer Prämien.

Im Urteil von Professor Norbert Thom, der über drei Jahrzehnte das betriebliche Vorschlagswesen mitverfolgt hat (vgl. nebenstehenden Text), besteht sogar die Gefahr, dass ein allzu ausgeklügeltes Ideen-Management zu Superstrukturen mit komplexen Prozessen, IT und Formalismen ausartet. Seiner Ansicht nach braucht es keineswegs immer ganze Systeme für ein Ideen-Management, die KMU haben aus dieser Sicht also gute Chancen, bei ihren Mitarbeitern den Sinn für Verbesserungsmöglichkeiten anzusprechen.

So könne der Chef eines KMU beispielsweise wöchentlich mit den Abteilungsleitern neue Ideen von Mitarbeitern besprechen; wichtig sei neben vernünftigen monetären Anreizen vor allem auch die Anerkennung. Betriebswirtschaftliche, rechtliche und psychologische Regeln und Gebräuche so zu kombinieren, dass dies die Motivation fördere, sei bei jeder Unternehmensgrösse anspruchsvoll. Pointiert ausgedrückt bedeutet dies, dass in einem Unternehmen mit gut verankerter Kultur der Ideenförderung gar kein ausgeklügeltes Ideen-Management nötig ist.

ZAHL ZUM THEMA

62 760

Mit guten Ideen Geld gespart

In den deutschen Fabriken des Autoherstellers Volkswagen arbeiten ungefähr 106 000 Angestellte. Im vergangenen Jahr haben sie laut Angaben des Konzerns 62 760 Verbesserungsideen eingereicht, was einem Wert von 0,6 pro Mitarbeiter entspricht. Angeblich konnte Volkswagen dadurch 125,7 Mio. € an Kosten einsparen. 27 111 Vorschläge wurden von VW prämiert, wobei das Unternehmen dafür den Betrag von 21,4 Mio. € aufwarf. Das ergibt pro Idee eine Prämie von 790 €.

Rechnungslegung

Amerikaner finden Mängel bei Schweizer Wirtschaftsprüfer

Rico Kutscher · Die US-Revisionsaufsichtsbehörde PCAOB hat während ihrer Inspektion der Schweizer Einheit des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (PwC) Mängel in dessen Arbeitsweise festgestellt. Das geht aus dem kürzlich veröffentlichten Bericht über die erste Prüfung der Amerikaner in der Schweiz hervor.

Hintergrund dieser Untersuchungen sind die gemeinsamen Inspektionen von Wirtschaftsprüfern, auf die sich die Schweiz mit den USA geeinigt hat. Nach vielen Bilanzskandalen standen die Kontrolleure der Jahresabschlüsse selbst in der Kritik, und als Folge davon wurden zahlreiche Aufsichtsbehörden in der ganzen Welt geschaffen, die den Wirtschaftsprüfern auf die Finger schauen.

Obwohl die Prüfungen bei PwC bereits im Mai sowie Juni 2011 stattgefunden haben, hat die amerikanische Aufsichtsbehörde erst jetzt ihren für die Öffentlichkeit bestimmten Teil des Abschlussberichtes publiziert. Darin sprechen die Amerikaner im Wesentlichen vier gröbere Mängel an, die sie bei PwC gefunden haben.

Die Prüfer der Bilanzprüfer haben beispielsweise beanstandet, dass PwC zum Zeitpunkt der Testat-Erteilung nicht in jedem Fall über genügend Informationen zu einigen Positionen der Bilanz- und Erfolgsrechnung verfügt habe. Dies betraf die Abschreibung immaterieller Vermögensgegenstände

und die Schätzungen von Marktwerten bei Unternehmenszusammenschlüssen. Auch der verbuchte Umsatz sowie die Forderungen von Unternehmen wurden in Einzelfällen nicht gründlich genug geprüft. Zudem seien, gemessen an US-Vorstellungen, nicht immer alle Sachverhalte ausreichend dokumentiert gewesen.

PwC hat sich in einer Stellungnahme zu den Vorwürfen geäussert, die dem Abschlussbericht der Amerikaner beigefügt ist. Darin gibt die Firma an, dass man zwar je nach Umständen über die Tiefe der Prüfung geteilter Meinung sein könne, doch werde man binnen Jahresfrist die beanstandeten Prozeduren korrigieren. PwC hält zudem fest, dass weder die erteilten Testate noch die Jahresrechnungen von Kunden infolge der gerügten Mängel hätten geändert beziehungsweise korrigiert werden müssen.

Das Schweizer Pendant zu den Amerikanern, die Revisionsaufsichtsbehörde RAB, möchte sich zu den konkreten Feststellungen des PCAOB nicht äussern. Die RAB gibt allerdings an, dass für die Qualität der Revisionsdienstleistungen trotz standardisierten Prozessen die Zusammensetzung des Prüfer-Teams sowie die Einschätzung der beteiligten Personen jeweils eine grosse Rolle spielen. Und verschiedene Behörden könnten obendrein bei denselben Sachverhalten zu ganz unterschiedlichen Ansichten gelangen.

ANZEIGE

NZZ Weiter gedacht.



Lesen Sie sich in Führung.

Immer und überall bestens informiert – mit der gedruckten und der digitalen Ausgabe.
abo.nzz.ch.

Neue Zürcher Zeitung

Draht zu den Leuten»

und zur Rolle der Vorgesetzten beim Ideen-Management

ternehmen also, deren Segmente voneinander separiert arbeiten – wie etwa Spitäler, in denen Pflegekräfte und Ärzte einander nicht dreinfunkeln sollen, dafür aber eben sich gegenseitig auch nicht zu Verbesserungen verhelfen.

Es muss «einschenken»

Thoms Ansicht nach hätte das Ideen-Management noch grossen Expansionspielraum. 2008 konnte er aufgrund früherer Recherchen in seiner Gruppe von rund 1500 Betrieben in der Schweiz ausgehen, die sich für ein formelles Ideen-Management eignen könnten. Ausführliche Untersuchungen ergaben dann jedoch, dass nur knapp 60 dieser Betriebe ein funktionierendes Ideen-Management unterhielten, und lediglich 6 stufen sich als exzellent ein – und laut Thom waren sie dies auch: mit messbaren Kenngrössen etwa zu Beteiligungsquote, Annahmquote, Prämien, Einsparungen, Reduktion von Unfällen, Motivationssteigerung oder ökologischen Verbesserungen.

Dass das Ideen-Management vielerorts vernachlässigt wird, liegt Thoms Ansicht nach primär an den Vorgesetzten. Es sei eben so, dass gegen ein Drittel der Chefs nicht Helfer, sondern Ideenverhinderer seien; das Wortspiel «betriebliches Vorschlagswesen» dränge sich da fast auf. Die Chancen für das Ideen-Management nähmen indessen rasch zu, wenn die Verbesserungsvor-

schläge wirtschaftlich «einschenken», wenn sie sich auf der Gewinnzeile zeigen. Dann seien die Manager voll dabei, und dann würden auch Kollegen in anderen Firmen neugierig.

Damit steht letztlich die Unternehmenskultur im Zentrum, die Beziehung zwischen Belegschaft und Führung. Thom, der 1977 mit der einschlägigen Forschung begonnen und «viele Moden und Mythen des Managerlebens» miterlebt hat, hält einen langfristigen Wandel für grundlegend: Früher stellte das Vorschlagswesen einen eigenen Kanal neben der regulären Führungsstruktur dar, heute dagegen ist es meist Teil des normalen Führungsprozesses. Der Seitenkanal gehe zurück auf den Patron Alfred Krupp, der 1872 einen Kasten aufstellen liess, in den Arbeiter ihre Anregungen einwerfen konnten; dies beruhte im Grunde auf einem Misstrauen gegenüber dem operativen Kader.

Heute dagegen sieht Thom im richtig umgesetzten Ideen-Management auf jeder Führungsebene eine Subsidiarität in dem Sinne, dass der Chef Verbesserungsvorschläge aus seinem Team zunächst selber einzuarbeiten sucht und erst das, was darüber hinausgeht, nach oben weitergibt. Dieser kulturelle Wandel hat aus Thoms Sicht das Ideen-Management stark vorangebracht und ein Menschenbild gefördert, bei dem die Mitarbeiter ernst genommen werden und dezentrale Systeme mit niedrigen Hemmschwellen dominieren.