

# Der Mensch als Vorschlagswesen

**Welcher Unternehmer hätte nicht gerne mehr Betriebssicherheit, höhere Erträge und geringere Kosten? Nichts leichter als das: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter. Die besitzen mehr kreatives Potential, als Sie glauben.**

*von Norbert Thom*

**W**ovon ist die Rede, wenn zwei mächtige Begriffe wie «Idee» und «Management» miteinander verheiratet werden? Beginnen wir mit einem realen Beispiel einer Papierfabrik in einem an der Reuss gelegenen Industriedorf.

Papier wird seit Jahrtausenden hergestellt. Alle Probleme müssten also gelöst sein – denkt der Laie. Doch werden immer noch zu viele Ressourcen verbraucht, als Aktionären von Papierfabriken und ökologisch besorgten Menschen lieb ist. Die Papiertechnologen des Unternehmens Perlen im Kanton Luzern wissen um jedes Detail aller Vorgänge rund um die alte Technik. Zunächst werden aus Holz Papierfasern gewonnen. Ein Verfahren, das viel Energie verbraucht und über das sich schon viele Ingenieure den Kopf zerbrochen haben: Wie können Energieträger weniger in Anspruch genommen werden? Die überraschende Lösung hat eine Idee eines 53jährigen Mitarbeiters in der Frischfasernherstellung gebracht. Mate Miletic hatte eine einfache Lösung: Bei der Herstellung entsteht Dampf – und dieser kann genutzt werden, um den allgemeinen Energieverbrauch zu reduzieren und die vorhandene Energie effizienter zu nutzen.

Die Verantwortlichen von Perlen berechneten, dass dank Miletics Vorschlag jährlich 730 000 CHF eingespart werden können, und belohnten den Ideengeber mit einer Anerkennung und einer Prämie von 10 000 CHF. Zugegeben, meist drehen sich Verbesserungsvorschläge um kleinere Beträge als Einsparungen im sechsstelligen Bereich, aber doch wird an diesem Beispiel klar, worum es geht: Ideenmanagement (IM) trägt auf effiziente Weise dazu bei, dass alle Beschäftigten einer Institution (z.B. Unternehmen, Verwaltungen, Nonprofitorganisationen) die Möglichkeit haben, konstruktive Ideen zur fortlaufenden Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Gegebenheiten der Arbeitswelt einzureichen.

Es geht um ein strukturiertes Anreizsystem, das dann funktioniert, wenn alle wissen, was erreicht werden kann. Vorgesetzte oder zentrale Ideenmanager prüfen die eingebrachten Ideen und senden ein Zeichen der Anerkennung an den Absender. Danach werden sie begründet zurückgestellt oder abgelehnt und im positiven Falle möglichst rasch umgesetzt. Die Arbeitgeber wollen damit das kreative Potential ihrer Arbeitnehmer-

---

## Norbert Thom

ist emeritierter Professor für Führungs-, Organisations- und Personallehre und war von 1991 bis 2012 Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern ([www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)). Er beschäftigt sich seit Mitte der 1970er Jahre mit dem Thema Vorschlagswesen/Ideenmanagement, hat zahlreiche Publikationen verfasst und als Mitglied des Verwaltungsrates von Industrieunternehmen die praktische Implementierung gefördert.

schaft nutzen und selbst daraus Nutzen ziehen. Denn ob Papierfabrik, öffentliche Verwaltung oder Elektronikkonzern, Organisationen – sie alle haben ähnliche Ziele: Qualitätssteigerungen, Wirtschaftlichkeitsverbesserungen, Einsparungen, Verhütung von Unfällen und der Gefährdung der Gesundheit, Reduktion von Umweltschäden, bessere Motivation der Beschäftigten und Förderung ihrer Leistungsfähigkeit.

Das Schöne am IM ist, dass seine Effizienz sehr gut gemessen werden kann. Ich nenne nur drei entscheidende Kennziffern: Wie viel Prozent der Beschäftigten haben sich mit eigenen Ideen beteiligt, wie viele Ideen wurden nach der Nützlichkeitsprüfung angenommen und wie viele Ideen wurden tatsächlich und wirksam umgesetzt? Auch die möglichst kurze Bearbeitungsdauer von Verbesserungsvorschlägen ist ein Effizienzkriterium.

Nun könnte man denken, das sei eine so gute Sache, dass kein Weg daran vorbeiführt. Warum aber bringt nicht jede Institution dieses Konzept in der Schweiz zur vollen Blüte und warum beteiligen sich nicht alle Arbeitnehmer an dieser Chance zur Verbesserung ihres Arbeitsumfeldes?

Wir werden sehen, dass es in schweizerischen Institutionen viel Licht und Schatten gibt. Und wir werden diese Bestandaufnahme dazu nutzen, um konkrete Vorschläge zu machen, wie es besser laufen könnte.

## Managementkonzept aus dem 18. Jahrhundert

Viele Managementkonzepte verglühnen schnell am Sternenhimmel. Einer meiner akademischen Lehrer, der Organisations-theoretiker Alfred Kieser, sprach gerne von Moden und Mythen in der Managementlehre und -praxis. Handelt es sich auch beim

«Welche Institution kann es sich angesichts der aktuellen Herausforderungen eigentlich leisten, das Kreativitätspotential ihrer Beschäftigten nicht voll auszuschöpfen?»

**Norbert Thom**

IM um eine Mode, die weltfremde Wissenschaftler oder geschäftstüchtige Berater propagieren?

Ein Blick zurück entkräftet den Verdacht der schnellen Vergänglichkeit. Erste Ansätze lassen sich um 1750 herum im Königspalast von Schweden und bei den Dogen in Venedig ausmachen. Hier sprechen wir besser von einem «Untertanenvorschlagswesen». Industrieller Pionier ist der deutsche Unternehmer Alfred Krupp, der schon 1872 einen Ideenkasten aufstellte. Dort konnten seine Untergebenen Verbesserungsvorschläge einwerfen, welche der Patron selbst prüfte und anerkannte.

In der Schweiz waren die Bally Schuhfabriken AG (Schönenwerd) im Jahre 1900 die ersten Anwender. 1921 kam Landis & Gyr AG (Zug) hinzu. Ab 1927 ermöglichten die Schweizerische Bundesverwaltung, die Schweizerischen PTT-Betriebe und die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) ihren Beschäftigten, Verbesserungsvorschläge einzureichen. 1930 war dann IBM Schweiz (Zürich) mit von der Partie, und noch im Kriegsjahr 1944 entschlossen sich die Autophon AG (Sulthurn) und die Scintilla AG (Sulthurn), das Vorschlagswesen einzuführen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg zog das Konzept immer weitere Kreise. Das traditionelle Vorschlagswesen wurde mehrfach renoviert und inspiriert von neuen Entwicklungen im Innovations-, Qualitäts- und Wissensmanagement. Heute sprechen wir vom IM und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

### Schatten in der Verwaltung

Generell können wir festhalten: je grösser die Konkurrenzintensität, umso eher erkennen Verantwortliche das IM als Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Kein Wunder, dass die öffentliche Verwaltung zwar früh formell dabei war, aber mit privatwirtschaftlichen Unternehmen keineswegs mithalten kann. Zürich schaffte beispielsweise das Vorschlagswesen mit regierungsrätlichem Beschluss 2012 ab, und Bern prüfte die Sache zwar intensiv, entschied sich im Jahre 2008 aber dagegen. Der Kanton Aargau beweist hingegen mit seinem Konzept «Denk mit!», dass Kantonsangestellte dazu animiert werden können, konstruktive Ideen vorzubringen.

In der Bundesverwaltung ist man als Angestellter generell seit 1927 «legitimiert», Verbesserungsvorschläge einzureichen. Nach meinen Recherchen kommt das System in mindestens fünf

Departementen nicht zur vollen Entfaltung. Es gibt insgesamt sehr wenige Verbesserungsvorschläge (geringe Beteiligungsquote) und es gibt wenig Einsparungen (geringe Wirkung). Der Unterschied zu den privaten Spitzenunternehmen ist ausserordentlich gross. Ein Lichtblick ist das Departement VBS (Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport), wo Mitarbeiter in einigen Bereichen (z.B. Logistikbasis) immer wieder als Ideengeber hervortreten. Seit Februar 2015 ist ein neues System implementiert, das nicht nur ein modernes elektronisches Tool darstellt, sondern auch die Verwaltungskultur in Richtung IM verändern will.

In Verwaltungen geht es oft eher um die Erhaltung und den Ausbau des Budgets, weniger um Einsparungen und Wirtschaftlichkeitsverbesserungen. Die entsprechenden Anreizsysteme belohnen das echte Wirtschaftlichkeitsdenken viel zu wenig, und einige Topkaderkräfte scheinen sogar Angst vor einer Flut von Verbesserungsvorschlägen zu haben. Wie soll man Ideenberge abbauen und allfällige Prämien für Verbesserungsvorschläge budgetieren? Es mangelt an Berechenbarkeit. Als Steuerzahler sind wir jedoch an einer effizienten und ideenreichen Verwaltung interessiert. Ein wichtiger Anfang wäre, dass sich Magistraten und oberste Verwaltungsmanager sichtbar für das IM einsetzen und solche Aufgaben nicht – wie leider üblich – auf nachgeordnete Ebenen delegieren. Dies ist der Beginn eines dringend erforderlichen Kulturwandels, der auch eine rein legalistische Denkweise überwinden muss. Es genügt also nicht, eine Rechtsgrundlage für das IM zu schaffen (diese gibt es seit 1927). Die Einstellung und das faktische Verhalten der Verwaltungsmitglieder lassen sich nur ändern, wenn konkrete Massnahmen, wie beispielsweise monetäre Anreize, umgesetzt werden.<sup>1</sup>

Zusammen mit Adrian Ritz befürworte ich seit einiger Zeit ein «öffentliches Vorschlagswesen».<sup>2</sup> Die Bürger beteiligen sich an Ideenkampagnen des Staates, sie reichen Ideen zu öffentlich ausgeschrieben Ideenwettbewerben ein. Dadurch wird letztlich von Seiten des Soveräns innovativer Druck auf die öffentliche Verwaltung ausgeübt. Dieses öffentliche Vorschlagswesen ist eine spezielle Form der «Open Innovation», d.h. der Nutzung externer Kreativität zur Verbesserung des Staates auf allen Ebenen inklusive der jeweils zugehörigen öffentlichen Verwaltung.

In den öffentlichen Unternehmen sieht es schon deutlich besser aus. So hatte die Schweizerische Post (damals als Teil der PTT-Betriebe) bis in die 1980er Jahre hinein ein lamentables Vorschlagswesen. Auf rund 60 000 Beschäftigte kamen pro Jahr nur rund 300 Verbesserungsvorschläge.<sup>3</sup> Inzwischen hat die Post starke Verbesserungen im IM realisiert. Beispielsweise haben Postmitarbeiter im Jahre 2007 rund 6000 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Die Schweizerischen Bundesbahnen haben inzwischen ein Kaizen-Konzept implementiert, die japanische Bezeichnung für einen KVP, ohne allerdings die gesamte Philosophie des originalen Kaizen-Konzepts zu übernehmen. Das sind auf jeden Fall Lichtblicke und ein empirischer Beleg dafür, dass zunehmende Konkurrenz das IM zur Geltung bringt.

<sup>1</sup> Besonders gute Verbesserungsvorschläge können eine mehrjährige Nutzungsdauer haben. Es sollte überprüft werden, ob die bisherigen Kalkulationsverfahren sowie das Jährlichkeitsprinzip in der Budgetierung einer fairen Anerkennung der besonders tüchtigen Ideenträger entgegenstehen.

<sup>2</sup> Norbert Thom und Adrian Ritz: *Public Management*, 4. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2008.

<sup>3</sup> Siehe Norbert Thom und Anja Piening: *Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts*. Bern u.a.: Verlag Peter Lang, 2009. Die Studie von Anton Bumann zu den PTT-Betrieben wird in diesem Buch erwähnt.

<sup>4</sup> Mein Institut ([www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)) zeichnete diese Firma mit einem Award für das beste IM in der Schweiz aus.

<sup>5</sup> Dieser Unternehmung verlieh mein Institut den Nachhaltigkeitspreis im IM, weil sie schon 2005 unseren damaligen Preis für das beste IM der Schweiz erhalten hatte und das hohe Niveau aufrechterhalten konnte.

Licht im IM finden wir eindeutig in privatwirtschaftlich organisierten Institutionen, die sich im starken Wettbewerb behaupten müssen. Beispielsweise schaffte es eine Tochtergesellschaft des Migros-Konzerns, die Bischofszell Nahrungsmittel AG, um 2010 herum, auf 1000 Mitarbeitende auch rund 1000 Verbesserungsvorschläge registrieren zu können.<sup>4</sup> Noch eindrucksvoller ist das eingangs erwähnte KVP-Konzept des Papierherstellers Perlen AG. Auf 400 Mitarbeitende kamen hier, beispielsweise im Jahr 2007, rund 700 Verbesserungsvorschläge. Die Einsparungen von 2001 bis 2007 betragen über 5 Millionen CHF.<sup>5</sup> Es gibt weitere eindrucksvolle Beispiele: In der SIGA AG im luzernischen Ruswil geschieht absolut Ungewöhnliches. Die beiden Inhaber und der angestellte CEO engagieren sich persönlich, wenn im Produktionsbereich alle 10 Tage die Räder still stehen, jedoch die gesamte Belegschaft an konstruktiven Verbesserungen intensiv einen Tag arbeitet. Diese Verbesserungen werden dann schnellstmöglich umgesetzt. Es handelt sich um ein KMU, in dem klare Entscheidungsstrukturen gegeben sind und die innovative Unternehmenskultur von den obersten Führungskräften vorgelebt wird. Wenn sich die obersten Promotoren persönlich engagieren, ist schon ein Grundelement einer Innovationskultur verankert. Der 10. Tag wird nicht als Produktionsausfall empfunden, sondern konstruktiv für viele kleine Verbesserungsschritte genutzt. Wenn die Mitarbeitenden spüren, dass ein solches Verhalten von der obersten Unternehmensführung erwünscht ist, sind sie zu ungewöhnlichem Engagement fähig.

## 10 Empfehlungen

Wer es mit dem IM ernst meint, kann von unseren Forschungsergebnissen aus den letzten vier Jahrzehnten profitieren. Ich verdichte diese Kenntnisse auf 10 Empfehlungen.

1. Entwickeln Sie zündende Werbebotschaften, damit alle wissen: Meine Ideen sind willkommen. In den zuletzt genannten privaten Unternehmen ist dies vollständig gegeben.
2. Eingereichte Ideen sind schnell und nachvollziehbar zu bearbeiten. Das ist betriebswirtschaftlich und psychologisch geboten.
3. Der Weg über die Vorgesetzten ist normal. Wird deren Kompetenz überschritten, ist eine zentrale Stelle zuständig. Wenn Sie die Vermutung haben, dass etliche Vorgesetzte als «Ideenblockierer» wirken, schaffen Sie parallel einen direkten Vorschlagsweg zu einem Ideenmanager.
4. Geldliche Anreize müssen angemessen und gerecht sein. Sie sind eine Prämie für echte Sonderleistungen. Am besten lassen sich Prämien aus Einsparungen berechnen (siehe Perlen AG).
5. Immaterielle Anerkennungen sind sehr wirksam. Neben Lob und Wertschätzung kann auch eine gezielte Weiterbildung dazugehören. Ebenso wirken Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz motivierend.
6. Einzel- und Gruppenvorschläge lassen sich effizient kombinieren. Gruppenvorschläge können durch eine gute Moderation gefördert werden.

7. Elektronische Unterstützung mit Datenbanken und Software für Ideenbearbeitung steigert die Effizienz und bildet heute den Standard.
8. IM besteht aus einer Holschuld. Warten Sie nicht passiv ab, bis Mitarbeiter die Initiative ergreifen. Der alte Ideenkasten genügt nicht. Die Mitarbeitenden sind direkt anzusprechen.
9. Versuchen Sie, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu etablieren. Das ist ein Wir-werden-immer-besser-Programm. Dass Mitarbeiter Ideen vorbringen, wird zur Selbstverständlichkeit.
10. Erarbeiten Sie griffige Erfolgskennziffern (Beteiligungs-, Annahme-, Realisierungsquoten etc.). Ohne ein Effizienzcontrolling geht die Aufmerksamkeit und Unterstützung des Topmanagements verloren.

## Fazit

Welche Institution kann es sich angesichts der aktuellen Herausforderungen eigentlich leisten, das Kreativitätspotential ihrer Beschäftigten nicht voll auszuschöpfen? Wer sich zur Einsicht durchgerungen hat, dieses Managementkonzept zu nutzen, darf es nicht unterschätzen. Es braucht betriebswirtschaftliche, psychologische und arbeitsrechtliche Gedankenarbeit und systematische Implementierung. Wer glaubt, das IM könne man mit einem elektronischen Tool und Unterstützung von einigen nachgeordneten Assistenten betreiben, wird sich nach einiger Zeit wundern, warum keine Ergebnisse wie bei den genannten Exzellenzfällen zustande kommen. Für mich gibt es eigentlich nur zwei Alternativen: entweder gar kein IM oder ein mit vollem Engagement zum Leben gebrachtes und ständig reanimiertes Konzept. Dieses wird sowohl positive ökonomische Effekte haben als auch zu Motivation und Förderung der Mitarbeitenden beitragen. Das IM stellt den Menschen in den Mittelpunkt und ist wirtschaftlich wirksam. ◀