



Newsletter April 2008

Vorschlagswesen: Zum Gold in den Köpfen

Werner Leippold

Diplom-Volkswirt, Unternehmensberater CMC/E

Position und Kontaktdaten:

Geschäftsführender Gesellschafter
AGPE W. Leippold & Partner GmbH (BDU)
65189 Wiesbaden
Juliusstrasse 3
Telefon: +49- (0)611-3417727
Telefax: +49- (0)611-3417728
Email: werner.leippold@agpe.de
Internet: www.agpe.de

Arbeits- und Beratungsschwerpunkte:

- Human Resources Risikomanagement
- Soft Fact Engineering
- Coaching von Exekutives und Spitzenteams



Vorschlagswesen – Zum Gold in den Köpfen

Viele Banken haben ein betriebliches Vorschlagswesen. Sie überlassen es aber weitgehend dem Zufall, ob ihre Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge formulieren. Die Folge: Qualitätsmängel im Arbeitsalltag werden nicht mit System beseitigt und Verbesserungschancen nicht systematisch genutzt. Doch es geht auch anders.

Thesen

- Das Vorschlagswesen ist keine soziale Errungenschaft, sondern ein Instrument der Unternehmensführung. Viel zu selten wird es so auch eingesetzt.
- CIS, das „Continuous Improvement System“, hilft, das Vorschlagswesen in Banken nachhaltig zu institutionalisieren.
- In einem Referenzbetrieb hat sich die Zahl der Vorschläge nach Einführung von CIS um 118 Prozent erhöht. Auch die Qualität der Vorschläge hat sich verbessert.

Alltag in vielen Banken: Die Vorstand beschließt, Geschäftsprozesse neu zu strukturieren. Konsequent wird die Entscheidung umgesetzt. Trotzdem bleibt der erhoffte Erfolg aus. Warum? Bei vielen Veränderungsprojekten können die Führungsstäbe nur die Richtung vorgeben. Wo es im Alltag klemmt, sehen sie aus ihrer Perspektive nicht – sie sind auf die Information der Mitarbeiter angewiesen. Nur wenn sie erfahren, wo im Arbeitsalltag Sand im Getriebe steckt, kann das System optimiert werden.

Neu ist diese Erkenntnis nicht. Deshalb haben fast alle Banken ein Vorschlagswesen – meist seit Jahrzehnten. Entsprechend antiquiert ist es. Und seine Existenz ist bei den Mitarbeitern weitgehend in Vergessenheit geraten. Das Vorschlagswesen ist meist nicht im Management-System der Banken verankert. Zudem wird es eher als soziale Errungenschaft denn als Instrument der Unternehmensführung betrachtet. Deshalb ist es häufig im Personalbereich und nicht beim Qualitäts- oder Innovationsmanagement angesiedelt. In der Folge werden das Wissen und die Alltagserfahrung der Mitarbeiter nicht mit System genutzt, und die Bank entwickelt sich nicht gleich einer lernenden Organisation kontinuierlich weiter.

Genau dies fordern aber alle modernen (Qualitäts-)Managementansätze – ganz gleich, ob sie nun EFQM oder Six Sigma heißen. Ihnen allen liegen folgende Gedanken zugrunde:

- Unternehmen sollten (Qualitäts-)Mängel, die sich im Alltag zeigen, mit System erfassen und gezielt beseitigen.
- Unternehmen sollten das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter aktiv nutzen, um stets intelligenter Problemlösungen zu entwerfen.

Das neue Vorschlagswesen soll zugleich ein Instrument zur aktiven Beteiligung der Mitarbeiter und zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung sein. Zudem soll es verschiedene Defizite beseitigen, die sich im Vorschlagswesen häufig zeigen:

- Den Mitarbeitern fehlen Ansprechpartner, denen sie ihre Ideen vortragen können und die ihnen – sofern gewünscht – beim Formulieren der Verbesserungsvorschläge helfen.

- Das System der Bewertung und Prämierung der Vorschläge ist für die Mitarbeiter nicht transparent.
- Zwischen dem Einreichen und Bearbeiten der Vorschläge verstreicht oft so viel Zeit, dass die Mitarbeiter den Eindruck haben, ihre Vorschläge seien nicht erwünscht.
- Die Mitarbeiter erhalten häufig keine Rückmeldung, ob und wie ihre Vorschläge umgesetzt wurden und welche Ergebnisse erzielt wurden. Außerdem werden sie nur selten an der Umsetzung beteiligt.

Ausgehend von diesen Defiziten wurde das Continuous Improvement System (kurz: CIS) entwickelt. CIS signalisiert, dass

- die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten und deren Umsetzung mit System erfolgt
- der Prozess niemals endet, eine höhere Qualität und mehr Leistung zu produzieren.

Am Anfang von CIS ist zu definieren, was überhaupt als Verbesserung angesehen wird. Hieraus leitet sich ab, was ein Verbesserungsvorschlag ist. Häufig einigt man sich darauf, dass als solche „alle Anregungen“ bezeichnet werden sollten, „die ohne Auftrag eingebracht werden und deren Umsetzung zu einer Verbesserung des bisherigen Zustands führen“. Definiert wird auch, welche Mitarbeiter Prämien für ihre umgesetzten Verbesserungsvorschläge erhalten sollten. In der Regel sind nur folgende Mitarbeiter von der Prämierung ausgeschlossen:

- Führungskräfte, die eine abteilungsübergreifende Verantwortung tragen (zum Beispiel Vorstände und Leiter von Geschäftseinheiten), und
- Mitarbeiter, die ihren Vorschlag im Auftrag des Unternehmens oder im Rahmen ihrer Aufgabe entwickelt haben.

Dann ist für den gesamten Prozess zu konkretisieren,

- wie die Vorschläge eingereicht, bewertet und bearbeitet werden sollen,
- wie ihre Prämierung erfolgen soll und
- wie das Vorschlagswesen in die Organisation integriert werden soll.

Für jede Business Unit (BU) und jedes Competence Center (CC) wird ein Ideenmanager eingesetzt. Er nimmt nicht nur die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter entgegen, sondern animiert sie auch, solche zu entwickeln. Außerdem hilft er ihnen bei der Formulierung.

Der Ideenmanager sorgt auch dafür, dass die Vorschläge binnen vier Wochen vom Bewertungsteam bewertet werden. Solche Teams werden in allen BUs und CCs gegründet. Ihnen gehören außer dem Leiter und dem Ideenmanager fachkompetente Mitarbeiter an. Sie entscheiden gemeinsam, welche Vorschläge für eine Umsetzung in Betracht kommen.

Sie ermitteln unter anderem, welche Kosten dem Unternehmen durch die Umsetzung entstünden und welche Einsparungen oder Mehrerträge erzielt würden. Außerdem errechnen sie, wann der Return-on-invest (ROI) eintritt; und mithilfe einer Formel, in die auch die „Neuartigkeit“ der Lösung einfließt, welche Prämie der Mitarbeiter erhält.



Überschreitet die errechnete Prämie nicht einen bestimmten Geldbetrag und tritt innerhalb von zwei Jahren ein ROI ein, entscheidet das BU-/CC interne Bewertungsteam über die Umsetzung des Vorschlags. Dann kommt der CIS-Manager ins Spiel. Er ist der zentrale Ansprechpartner im Unternehmen für alle den Verbesserungsprozess betreffenden Fragen. Als solcher wird er über alle eingereichten Vorschläge informiert – auch über diejenigen, über deren Umsetzung die BUs und CCs selbst entscheiden. So wird sichergestellt, dass alle Bereiche von den guten Ideen einer Einheit profitieren.

Der CIS-Manager reicht zudem alle Vorschläge beim Bewertungsgremium ein,

- deren errechnete Prämie höher als der definierte Höchstbetrag ist,
- bei denen sich ein ROI nicht binnen zwei Jahren einstellt und
- über die in den Bewertungsteams der BUs und CCs keine Einigung erzielt werden konnte,

Diesem Gremium gehören der CIS-Manager, mindestens ein Mitglied des Vorstandes, zwei BU-/CC-Leiter sowie ein Mitglied des Personal-/Betriebsrates an. Sie entscheiden über die Umsetzung der Vorschläge. Stimmen sie dagegen, erhält der Einreicher eine ausführliche Begründung. Zuweilen bekommt er zudem eine Anerkennungsprämie. Entsprechendes gilt für die Vorschläge, die bereits von den Bewertungsteams abgelehnt werden.

Diese Regelung wurde getroffen, weil Mitarbeiter bisweilen Verbesserungsvorschläge einreichen, die zwar intelligent und sinnvoll sind, auf deren Umsetzung das Unternehmen aber trotzdem verzichtet – aus Gründen, die der Mitarbeiter aufgrund seiner Position nicht kennen konnte. Erhält der Mitarbeiter dann kein angemessenes Feedback und keine Anerkennung für sein Engagement, ist er frustriert und reicht keine Vorschläge mehr ein.

Beschließt das Bewertungsgremium, einen Vorschlag umzusetzen, erhält der Einreicher zunächst die Hälfte der errechneten Prämie. Der Rest wird ihm nach der Umsetzung ausgezahlt. Zuvor wird jedoch ermittelt, ob die bei der Prämienberechnung angenommene Ersparnis tatsächlich eintrat. Ist dies nicht der Fall, wird die Prämie dem tatsächlichen Ergebnis angepasst. Entsprechende Regelungen existieren für alle Verbesserungsvorschläge, die sich nicht unmittelbar auf den Ertrag des Unternehmens auswirken; zum Beispiel solche, die die Arbeitssicherheit erhöhen oder den Umweltschutz verbessern.

CIS wird durch eine Computeranwendung unterstützt.¹ Mit dieser Software werden alle Verbesserungsvorschläge nebst den Ergänzungen und Veränderungen, die sie beim Bearbeiten erfahren, erfasst. Es wird auch aufgezeichnet, inwieweit die einzelnen Vorschläge bereits umgesetzt sind und welche Ergebnisse hierbei erzielt wurden. Mit der Software bewertet der CIS-Manager zudem, inwieweit die einzelnen Vorschläge auch für andere Bereiche von Bedeutung sein könnten. So wird sichergestellt, dass von den entwickelten Lösungen die gesamte Unternehmensgruppe profitiert.

Eingerichtet wird auch ein Lenkungsausschuss. Er ist für die Weiterentwicklung von CIS verantwortlich. Außerdem konzipiert er Maßnahmen, um die Mitarbeiter zu einer stets aktiveren Teilnahme an CIS anzuregen. Diesem Ausschuss gehören der

Vorstandsvorsitzende, der Vorstand „Produktion und Technik“, der CIS-Manager, die Ideenmanager der BU/CCs und der Betriebsrat an.

Mit dem System CIS wurden bisher sehr positive Erfahrungen gesammelt. Vor allem, weil es das Vorschlagswesen in das Management-System integriert ist. Zudem kann es zu einem Instrument der Qualitätssteuerung und -sicherung weiterentwickelt werden. Seit Einführung von CIS ist in einem Referenzunternehmen die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge um 118 Prozent stieg. Auch ihr Charakter hat sich verändert. In der Vergangenheit bezogen sie sich meist auf Probleme im unmittelbaren Arbeitsumfeld der Einreicher. Heute befinden sich unter ihnen auch zahlreiche Ideen, die auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Funktionsgruppen abzielen.

ⁱ Sie liegt inzwischen in deutscher, englischer, russischer, slowakischer und ungarischer Sprache vor.

Im April 2007

Werner Leippold

