



jetzt

Einfach gemacht.

Ideenmanagement ist ein Führungsinstrument.

Die **ERNE Gruppe** gehört in der Schweiz zu den führenden Bauunternehmen. Für die **ERNE HOLZBAU AG** führte die **ARMIN STIEFVATER UNTERNEHMENSBERATUNG** das Ideenmanagement ein und begleitet den kontinuierlichen Verbesserungsprozess als wesentlichen Bestandteil einer neuen Führungskultur. Jetzt können Sie nachlesen, wie die Wertschätzung der Mitarbeitenden zu höherer Wertschöpfung führt.



Wertschätzung als Anreiz.

Die KVP-Prämie ist «nice to have», aber echter Anreiz für die Mitarbeitenden ist es, wenn Arbeit und Einsatz von Vorgesetzten und Unternehmensleitung «wert geschätzt» werden. Die Etablierung des KVP ist lebendiger Ausdruck dieser Haltung.

Die Veränderung zum Besseren: «Kultur des Mitdenkens»

Mit dem «Erne Optimierungs-System» (EOS) hat die ERNE HOLZBAU AG in Laufenburg im schweizerischen Aargau eine neue Kultur des Mitdenkens etabliert. Damit hat der kontinuierliche Verbesserungsprozess im Unternehmen eine neue Dynamik frei gesetzt: Das Engagement und die Art und Weise der Arbeit haben sich grundlegend verändert und in den Teams für noch bessere Stimmung gesorgt.

«KVP das war nicht neu. Das klassische Vorschlagswesen gab es vorher schon, aber es war unstrukturiert. Deshalb haben wir etwas mit System gesucht. Und zwar ganz wesentlich aus der Motivation heraus, Veränderung anzustossen. Weil wir gespürt haben, dass wir auf eine gewisse Weise festgefahren, in einem gewohnten Trott waren», beschreibt Felix Blunski, verantwortlicher Projektmanager bei der ERNE HOLZBAU AG die Anfänge des «Erne Optimierungs-Systems», kurz «EOS». Dabei verweist er zugleich auf einen für alle Ideenmanagement-Prozesse entscheidenden Erfolgsfaktor: «Unser CEO wollte das von ganzem Herzen und der Verwaltungsrat-Präsident Erich Erne stand zu hundert Prozent dahinter.» Vor diesem Hintergrund war es dann auch selbstverständlich, auf externe Unterstützung zu setzen.

Jetzt kommt die ARMIN STIEFVATER UNTERNEHMENSBERATUNG ins Spiel: «Dieser Partner realisierte den für uns gewünschten systematischen und strukturierten Ansatz perfekt», erklärt Felix Blunski. Mit einem klaren Ablaufplan, mit der persönlichen Einführung auf den unterschiedlichen Ebenen sowie mit der Unterstützung durch die Software und der damit verbundenen Dokumentation verfügt die ERNE HOLZBAU AG heute über ein bestens etabliertes Ideenmanagement im Bereich Fenster und Fassaden.



Der hohe Anteil an Handarbeit bietet viele Chancen, Verbesserungen im Prozess zu realisieren.

Armin Stiefvater stand und steht vom ersten Tag an mit den Mitarbeitenden im engen Dialog. Das entspricht der Philosophie, als Berater nicht nur zu zeigen, wie es geht, sondern die empfohlenen Massnahmen auch verantwortlich umzusetzen. Er «lancierte das Thema in unseren Teams perfekt», wie Katja Rumrich herausstellt, die von Felix Blunski inzwischen das Projekt verantwortlich übernommen hat. Das gibt Armin Stiefvater auch die Möglichkeit, eine fundierte und aktuelle Einschätzung zu geben: «In der Mannschaft hat ein Mentalitätswandel stattgefunden, das Ziel eine «Kultur des Mitdenkens» zu etablieren ist erreicht. Weil die Mitarbeiter spüren, es lohnt sich, eigene Ideen einzubringen, über Veränderungen zur Verbesserung nachzudenken und sich zu engagieren».

Gleichzeitig ist der KVP bei ERNE zu einem Führungsinstrument geworden. Regelmäßige Mitarbeiter-Orientierungen und Teamgespräche wurden im Arbeitsalltag zur selbstverständlichen Regel. «Was für uns im administrativen Bereich völlig selbstverständlich ist, sich regelmässig kurz zu besprechen,

war für den Produktionsbereich bei uns völliges Neuland», gibt Felix Blunski zu verstehen. Neuland allerdings, das man sich schnell erschlossen hat. Man schätzt diese institutionalisierten Gespräche inzwischen ausserordentlich. Natürlich werden für die Ideenfindung im EOS über Prämien Anreize geschaffen (s.u.). Aber die Prämie ist nach übereinstimmender Ansicht von Felix Blunski und Katja Rumrich nicht der entscheidende Antrieb. Zwischen 2009 und 2012 haben die Qualität und die Zahl der eingebrachten Ideen kontinuierlich zugenommen, ohne dass die Prämien gesteigert worden sind. Vielmehr schätzen es die Mitarbeitenden mit eigenem Engagement und Know-how dazu beizutragen, dass sich die Arbeit sichtbar für alle im Alltag verbessert und die eigene Idee für andere Kollegen positiv Wirkung entfaltet.

Die ERNE HOLZBAU AG ist in bester Gesellschaft: «Die Erfahrung zeigt auch hier, wie wir das aus anderen Betrieben wissen – für den dauerhaften Erfolg braucht es den «externen Wadenbeisser», der immer wieder nachfasst und dran bleibt. Weil die Alltagsroutine für alle Beteiligten immer wieder schnell den Blick auf KVP und die Zeit für KVP verschüttet», gibt Armin Stiefvater zu verstehen. Darauf besteht dann der erfahrene Berater auch: Die kontinuierliche Veränderung zum Besseren ist für jede Unternehmung und ihre nachhaltige Entwicklung absolut wesentlich.

Einfaches Verfahren

Das «Erne Optimierungs-System EOS» wurde als individuell angepasstes Ideenmanagement-System und KVP im Jahr 2009 im Bereich Fenster und Fassaden in allen Abteilungen (Verkauf, Projekte, Technik, Produktion, Montage und Administration) eingeführt. In einem einfachen Verfahren werden die Ideen in der eigens durch die Armin Stiefvater Unternehmensberatung bereitgestellten Software erfasst. Danach werden sie an die jeweilige KVP-Wand des ideengebenden Teams gehängt. Der Status der Ideen wird durch die Gruppierungen «Neue Ideen», «Ideen in Umsetzung» und «Umgesetzte Idee» visualisiert. Dort können auch jederzeit schnell und unkompliziert Informationen wie Anzahl der Ideen,

Erfüllungsgrad und offene Ideenumsetzung, überfällige Ideenumsetzung sowie vieles mehr aufgerufen werden.

Quartalsweise lobt eine Jury, die sich aus Mitarbeitenden, Führungskräften, Geschäftsleitung und Berater zusammensetzt die besten Ideen aus. Die Kriterien sind Originalität, Schnelligkeit der Umsetzung, sowie wirtschaftliche Bedeutung. Das Team mit der besten Idee erhält 50,- CHF pro Kopf für einen gemeinsamen Teamanlass. Das Team mit den meisten Ideen pro Monat wird mit einem gemeinsamen Znüni (Vesper) belohnt, und die Person mit den meisten realisierten Ideen erhält einen Gutschein im Wert von 1.500,- CHF am Ende des Jahres.



Eine Erfolgsgeschichte: Felix Blunschli und Katja Rumrich sind sich einig, 1'300,- CHF Nutzenquote pro Mitarbeiter sprechen für sich und sind neben der gesteigerten Motivation der Mitarbeitenden das beste Argument für den KVP.

ERNE HOLZBAU AG in Zahlen.

- ca. 300 Mitarbeiter im gesamten Bereich Holzbau

KVP-Kennzahlen 2009-2013:

- Ideenquote: ca. 2 (Anzahl Idee pro Mitarbeiter)
- Realisierungsquote: ca. 80% (Anzahl der umgesetzten Ideen im Verhältnis zu allen eingereichten Ideen)
- Nutzenquote: ca. 1'300,- CHF (Wert der Einsparungen in CHF pro Mitarbeiter)
- Beteiligungsquote: ca. 60% (Anteil der an KVP engagierten Mitarbeiter im gesamten Bereich)

2012 beim schweizerischen Wettbewerb über die Güte von Verbesserungsprozessen in der Kategorie «Firmen-grösse 250 – 1000 Mitarbeiter» den 2. Platz errungen.

Armin Stiefvater Unternehmensberatung
Fabrikstrasse 5
CH - 6330 Cham
Telefon +41 41 780 79 78
info@arminstiefvater.ch
www.arminstiefvater.ch