

«Alle profitieren von einem Ideenmanagement»

Die Ideen der Mitarbeitenden als Lebenssaft eines Unternehmens? Für Professor Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, hängt gar die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens von den Ideen des Personals ab.

Interview: Claudia Grasso / Bild: Keystone



«Innovation ist absolut zentral, und jeder sollte etwas dazu beitragen können», so Norbert Thom.

rungsvorschläge einzubringen, und ihn davon überzeugen, dass es ausreicht, wenn er einfach seine Pflicht tut. Es ist jedoch im Interesse aller, dass die Mitarbeitenden zu dieser freiwilligen Leistung animiert werden. Aus diesem Grund wird in grossen Unternehmen wie der Post ein geregelter Prozess eingesetzt, zu dem alle Zugang haben.

Wie wichtig ist die Unternehmenskultur?

Fundamental. Das Unternehmen muss klar kommunizieren, dass aktives Mitdenken erwünscht ist, dass es geschätzt wird, wenn Mitarbeitende auf Dinge, die nicht funktionieren, aufmerksam machen und Lösungen vorschlagen. Innovation ist absolut zentral, und jeder sollte etwas dazu beitragen können. Mit dem Ideenmanagement muss es der Unternehmensleitung aber ernst sein, ansonsten lässt man es lieber gleich bleiben.

40 Prozent der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass die Post Ideen von Mitarbeitenden nicht genügend Rechnung trägt. Was sagen Sie zu diesem Ergebnis?

Es lohnt sich, die Gründe bei diesen 40 Prozent weiter zu erforschen. Ihre Meinung ist ernst zu nehmen.

Was genau ist Ideenmanagement?

Das Ideenmanagement ist ein Instrument, mit dessen Hilfe ein Unternehmen sich in kleinen, konstanten, von Mitarbeitenden angeregten Optimierungsschritten verbessert. Die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens hängt in hohem Mass von der Kreativität und dem Engagement der Mitarbeitenden ab. Deshalb müssen günstige Voraussetzungen geschaffen

werden, damit dieses Potenzial ausgeschöpft werden kann. Hier setzt das Ideenmanagement an.

Was bezweckt es?

Das Ideenmanagement zielt auf alle Aspekte eines Unternehmens: von Kosten- und Energieeinsparungen über die Verbesserung der Arbeitsbedingungen bis zur Optimierung des Kundenangebots und der Prozesse. Alle profitieren von einem wirksamen Ideenmanagement.

Braucht es eine Plattform wie Postidea wirklich?

In der realen Welt können Neid und Missgunst von Kollegen und Vorgesetzten einen Mitarbeitenden davon abhalten, Verbesserungs-

Welche Unternehmen messen den Ideen ihrer Mitarbeitenden genug Gewicht bei?

In der Schweiz leisten sich nur etwa hundert Unternehmen ein professionelles Ideenmanagement. Post, SBB und Novartis haben in dieser Hinsicht langjährige Erfahrungen. Im deutschsprachigen Raum ausserhalb der Schweiz sind vor allem Unternehmen in Deutschland führend: Siemens beispielsweise blickt auf eine hundertjährige Tradition zurück. Auch Audi, BMW und die Deutsche Post glänzen in diesem Bereich. Schweizer Unternehmen müssen aufpassen, dass sie nicht an Boden verlieren.

Wie macht sich die Post?

In einer Studie von 2007 besetzte die Post in

em wirksamen

Sachen Ideenmanagement mit 6000 Ideen auf 55 000 Mitarbeitende eine Spitzenposition. Eine aussergewöhnliche Entwicklung, wenn man bedenkt, dass die Post vor 25 Jahren bei 60 000 Mitarbeitenden 300 Ideen produzierte. Dies zeigt, der gelbe Riese hat einen Wandel von einer verwaltungsorientierten zu einer unternehmerischeren Kultur durchgemacht.

Wie können die Mitarbeitenden motiviert werden, Ideen einzureichen?

Da das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen eine freiwillige, aussergewöhnliche Leistung ist, ist es nur gerecht, dass das Unternehmen die Idee honoriert, und zwar auch

finanziell, wenn sie ihm objektive Verbesserungen bringt.

Ist eine finanzielle Belohnung unabdingbar?

Es gibt verschiedene Arten von Anreizen. Der traditionelle Anreiz ist die Geldprämie; ein anderer Anreiz sind immaterielle Privilegien, etwa Anerkennung innerhalb des Unternehmens, Anspruch auf Weiterbildung oder mehr Ferientage. Den Unternehmen sind durch das Obligationenrecht keine Grenzen gesetzt; sie können sich also sehr kreativ zeigen. In der Schweiz, wo ungewöhnliche individuelle Leistung Neid wecken kann, ist es eine gute Massnahme, auch Teamideen zuzulassen.

Frage des Monats

Geht die Post genügend auf die Bedürfnisse der älteren Kundschaft ein?

- Ja
 Nein

Schreiben Sie uns Ihre Meinung in unserem Blog im **Intranet** unter www.post.ch/personalzeitung oder an: Die Schweizerische Post, K11, Redaktion «Die Post», Viktoriastrasse 21, 3030 Bern.

Resultat der Umfrage:

Setzt die Post die Ideen der Mitarbeitenden genügend um?

Ja 60%

Nein 40%

Ja	1227
Nein	832
Total Stimmen	2059

Diese Umfrage ist nicht repräsentativ.

lange herumgegeben, bis endlich ein Grund gefunden ist, um sie zu entsorgen. Ich kann mir vorstellen, dass sich das mit dem neuen Konzept durchaus verbessert.

Michael Rieder, PL

Für mich ist es nicht die Post, die die Ideen umsetzt, sondern die Kollegin oder der Kollege, der über die Umsetzung entscheidet. Ich erlebe, dass dies sehr personenabhängig ist. Es gibt auch aufseiten der Entscheider Menschen, die offen sind und etwas bewegen möchten, und andere, die das nicht so sehen. Wir sollten Unternehmer und nicht «Unterlasser» sein – in dem Sinne, glaube ich, könnten wir mehr tun.

Gérard Ballaman, PM

Ja, die Post nimmt die Ideen aller Mitarbeitenden aus den verschiedenen Bereichen ernst. Schon lange vor Postidea – vor der Informatik-Ära – habe ich Ideen eingereicht, die analysiert und manchmal auch realisiert wurden. Die Experten setzen sich seriös mit unseren Vorschlägen auseinander und ergründen, welche davon zu Verbesserungen führen könnten. Natürlich kann die Post nicht alle Ideen übernehmen. Es gibt manchmal gute Gründe dafür, wenn eine Idee nicht umgesetzt wird. Heute erhält man eine Erklärung, was einem erlaubt, zu verstehen, warum die eigene Idee nicht realisierbar ist.

Christoph Schertenleib, PF

Es findet sich immer ein Grund, eine Idee abzulehnen. Das klingt vielleicht provokativ, entspricht aber meinen Erfahrungen mit dem Ideenmanagement. Aus meiner Sicht fehlt die Kultur, etwas zu bewegen. Ideen sind immer mit Aufwand verbunden, und bei so vielen Eingaben scheint die beurteilende Person eher nach Gründen für eine Ablehnung zu suchen, als die Idee als Chance zu beurteilen. Vielleicht könnte ein Umdenken stattfinden, wenn die Ideenmanager noch intensiver Einfluss nehmen.

Weitere Meinungen finden Sie in unserem Blog im **Intranet** unter www.post.ch/personalzeitung.

Meinungen von Mitarbeitenden

Paul Thalmann, PV

Das Aufladen von Handys ist nur möglich für 30, 50 oder 100 Franken! Man gibt sich keine Mühe, dies zu ändern, obwohl wir hier an der Basis sehen, dass diese «Handykunden» unsere zukünftigen Kunden sind. Abgesehen von den Querverkäufen, die wir zudem tätigen könnten. So aber gehen die Kunden halt an den Kiosk, wo es scheinbar problemlos möglich ist, auch nur 10 Franken aufzuladen. Praktisch alle Verkäufer an der Basis wünschten eine rasche Änderung, aber nichts passiert.

Markus Altherr, PA

Nein. Gute Ideen werden unter dem Namen des Vorgesetzten eingeführt. Wenn man sich wehrt, wird man schikaniert. Leider.

Pius Brühlhart, PV

Ich habe schon einige Male eine Idee eingereicht. Entweder war sie nicht umsetzbar, was ich auch begreife, oder es wurde mir mitgeteilt, dass sie schon in ähnlicher Weise eingereicht wurde. Und trotzdem wurde dann später erstaunlicherweise etwas in abgeänderter Form umgesetzt. Auch die Begründungen, warum eine Idee nicht weiterverfolgt werde, sind jeweils ungenügend. Ich bin von diesem Instrument nicht begeistert.

Oliver Mark Meister, PF

Grundsätzlich ist Postidea ein sehr starkes und wertvolles Instrument für das Ideenmanagement. Ich bin begeistert, wie fleissig es genutzt wird! So, wie es bisher eingesetzt wurde, gleicht es aber eher einem Ideenablehnungsmanagement: Ideen werden so