

Modernes Ideenmanagement in Frankreich Ein Blick über den Rhein auf vier erfolgreiche Unternehmen

Der folgende Artikel ist ein Zusammenschnitt von vier Interviews mit den Hauptverantwortlichen des Ideenmanagements bei Aelia, Crédit Foncier de France, Michelin und bei der frz Bahn (SNCF). Die vier Manager informieren über die Schlüsselfaktoren, Herausforderungen, den Nutzen und Gewinn für ihre Firma.

AELIA: das Projekt Ideenmanagement starten und innerhalb von weniger als 15 Monaten alle Mitarbeiter dazu gewinnen

AELIA ist einer der führenden Unternehmen Europas für Travel Retail mit seinen 1750 Mitarbeitern und 544 Millionen Euro Umsatz im Jahre 2007. Die Firma verfügt über 141 Verkaufsstellen in Frankreich, England und in Polen.

Fabrice Barbessou, Direktor der Personalabteilung und Kommunikation, im Juni 2007

„Was hat Sie dazu bewegt, das Ideenmanagement in Ihrer Firma einzuführen?“

FB : « Aelia führt alle zwei Jahre eine Meinungsumfrage unter allen Mitarbeitern durch, über ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Umfrage 2005 stellte in den Vordergrund, dass sie sich nicht genügend angehört fühlten. Diese Feststellung war für unsere Geschäftsleitung der Anstoss, das Ideenmanagement einzuführen. Es ist ein positiver Faktor, um den Wert „Innovation“ in das tägliche Handeln zu integrieren und um eine grössere (Re)Aktionsfähigkeit unter den Angestellten zu fördern. Zwei Trumpfkarten, die es uns ermöglichen, dem andauernden Wettbewerbsdruck standzuhalten.»

„Welches waren die Schlüsseletappen, um das Ideenmanagement bei Aelia in die Tat umzusetzen?“

FB : « Unsere Geschäftsleitung hat das Projekt initiiert, sie hält weiterhin gezielt daran fest. Dieser starke Wille hat uns schnell vorangetrieben. Der Startschuss wurde im Februar 2006 während unseres alljährlichen Seminars aller Manager gegeben. Das Projektteam und der Direktionssausschuss haben den Sommer über intensiv zusammen gearbeitet. Sie haben die Herausforderungen, die Ziele und die Spielregeln erarbeitet, aber auch die genaue Rolle eines jeden Mitarbeiters, was von jedem erwartet wird. Mitte September haben wir die Software ausgewählt. Am Ende des Jahres 2006 haben wir einen Pilot in unseren Boutiquen in einem der Pariser Flughäfen gestartet. Bevor wir im März diesen Jahres (2007) das Ideenmanagement auf alle unsere Verkaufsstellen ausgeweitet haben, liessen wir 100 Manager in Workshops über Innovationsmanagement ausbilden.»

„Welche Unternehmensziele wollen Sie erreichen?“

FB : « Wir haben drei Ziele. Das erste betrifft die Humanressources. Jeder Mitarbeiter soll zum erfinderischen und engagierten Beteiligten des Unternehmens werden. Unsere 1500 Mitarbeiter sind wahrhafte Akteure der Innovation und setzen die Firmenstrategie in die Tat um. Unser zweites Ziel liegt im Finanzbereich. Wir wollen die Wirksamkeit aller Prozesse verbessern und die Umsatzzahlen aller Verkaufsstellen erhöhen. Wir hoffen, dass der Austausch von Best Practices effektiv dazu beiträgt, da sie in jeder Verkaufsstelle angewandt werden können. Unser drittes und letztes Ziel ist strategisch. Es gilt die Innovation voranzutreiben, um den Anforderungen eines sich rasch wandelnden Umfelds gerecht zu werden.“

„Wie sind Sie organisiert, um das Ideenmanagement zu fördern?“

FB : « An der Spitze aller Akteure steht der Hauptverantwortliche unseres Ideenmanagements. Er arbeitet eng mit dem aktiven Unterstützungskomitee und den ortsansässigen Animatoren zusammen. Die alltägliche Unterstützung und Motivation durch die Vorgesetzten spielt eine wichtige Rolle für alle Mitarbeiter, um Ideen auf die Welt zu bringen.

Unsere Software ermöglicht es uns, alle Ideen einzusehen, die Masse der Information nach einem genau festgelegten Protokoll zu bearbeiten und die Terminierung zu verkürzen. Dank seiner konsolidierten Kennzahlen managen wir den Prozess des Ideenmanagements, damit er sich optimal in unsere Firmenstrategie eingliedert. Unsere Spielregeln sind einfach und transparent. Wir haben Sachverständige ausgewählt, die openminded sind und die gerne zu einem gerechten Ablauf beitragen. Unser systematisch durchorganisiertes Ideenmanagement ist noch sehr jung. Wir sind davon überzeugt, dass die Anerkennung der Ideengeber, die Messung und Verfolgung der Kennzahlen, eine mitarbeiterausgerichtete Kommunikation, eine ortsspezifische Animation und regelmässig organisierte Ideenwettbewerbe seinen Fortbestand garantieren.»

«Sie haben die Sachverständigen erwähnt. Welche Rolle spielen sie genau?»

FB : « Wir wenden uns an sie, um die Kenntnisse und das Knowhow der Manager zu ergänzen. Sie kommen in den Bereichen zum Einsatz wie Humanressources, Einkauf, Informatik, Finanz und Verwaltung, und Logistik. Ihre Rolle besteht darin, eine Idee objektiv zu analysieren, Entscheidungen zu erklären, die Realisierung einer Idee aktiv zu unterstützen und die damit verbundene Terminplanung zu respektieren. Sie nehmen auch an der Gruppenarbeit über bestimmte Themen teil.»

SNCF: ein Ideenmanagement entdecken, das die gesamte Firma in Schwung gebracht hat

Die frz Bahn SNCF ist eines der führenden Unternehmen in Europa in ihrem Sektor. Im Jahr 2007 erzielte sie mit ihren 175 000 Mitarbeitern einen Umsatz von 23,7 Milliarden Euros.

Béatrice Verger, Landesverantwortliche des Ideenmanagements, im Juli 2007

„Die SNCF hat mit dem Leitmotiv „Ideenvorsprung für die Bahn“ ihr Ideenmanagement verstärkt. Was hat Sie dazu motiviert?“

Béatrice Verger : « Anfang 2006 hat die SNCF ihren industriellen Dreijahressplan im Hinblick auf die europäische Konkurrenz aufgestellt. Im Kernpunkt unseres Plans steht die Innovation. Die Bedürfnisse der Kunden sind im Wandel begriffen und die Erwartungen der Gesellschaft sind immer gehobener. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen wir unsere Innovationsfähigkeit ausbauen. Unser Ideenmanagement beruht im Arbeitsalltag auf der Initiative und dem Engagement aller Mitarbeiter. Sie sind es, die unser Unternehmen in Schwung bringen.»

„Welcher Abteilung und Direktion untersteht das Ideenmanagement bei Ihnen? Wer hat es in die Wege geleitet?“

BV : « Das Ideenmanagement steht unter der Verantwortung der Humanressources. Es wird seit 1999 betrieben. Im Jahr 2005 hat es einen Aufschwung erlebt und wurde im April 2005 während eines nationalen internen Seminars labellisiert. Louis Gallois, unser damalige Präsident, hat vor 229 Ideengebern die Innovationskapazität der SNCF zu einer Priorität erklärt. Er wollte, dass all unsere Mitarbeiter jeden Tag ihren Ideenvorsprung zum Ausdruck bringen, um die Serviceleistungen, die wir unseren Kunden anbieten, und somit unsere Firma vorwärts zu bringen. »

„Welches ist für die SNCF die grösste Herausforderung ihres Ideenmanagements?“

BV : «Wir wollen die Initiativbereitschaft und die Ideen aller Angestellten mobilisieren, um unsere Leistungsfähigkeit zu steigern und um unser „menschliches Kapital“ zu bereichern. Unsere Eisenbahner sind davon überzeugt, dass das Ideenmanagement ihnen genauso viel bringt wie dem Unternehmen, da es ihnen erlaubt zu wahrhaften Akteuren in der Firma zu werden. Das Ideenmanagement ist bei der SCNF in der Charte des Managers als wichtiger Punkt festgehalten.»

„Welche Ziele wollen Sie im Jahr 2007 erreichen?“

BV : « Dieses Jahr wollen wir zwei Schwerpunkte verstärken. Erstens wollen wir daran arbeiten, wie wir am besten die Ideen aufwerten, die ein echtes Highlight darstellen. Wichtig ist auch ihren Bearbeitungsprozess zu verkürzen und sie so schnell wie möglich zu realisieren. Zweiter Punkt : wir versuchen, den Reflex der Best Practices und ihre Verteilung zu fördern.»

„Könnten Sie uns eine Grössenordnung über den Gewinn angeben, der dank des Ideenmanagements in Ihrem Unternehmen erwirtschaftet wird?“

BV : « Der Gewinn über die letzten sieben Jahre, also seit 1999, entspricht dem Wert von vier DuplexTGV. Allein letztes Jahr hat er einen TGV ausgemacht.»

„Haben Sie noch andere, genauso beeindruckende Zahlen mitzuteilen?“

BV : « Gerne. Ebenfalls letztes Jahr haben wir die Anzahl der eingegebenen Ideen verdoppelt, was 20 000 Ideen entspricht. Und momentan, also im Juli 2007, sind wir bei fast 15 000 Ideen seit Jahresbeginn.»

„Wer sind die Akteure des Ideenmanagements bei der SNCF?“

BV : « Es sind natürlich all unsere 175 000 Mitarbeiter. Sie sind die Hauptinnovatoren. Ihre Ideen kommen von der Basis. Sie werden in ihrem Arbeitsalltag von 15 000 Managern unterstützt. In jeder zentralen und regionalen Direktionsabteilung arbeitet ein Animator auf einer Vollzeitstelle. Insgesamt sind dies 45 Personen. Darüber hinaus gibt es einen Pool mit 150 Gutachtern, die eventuell die eingereichten Ideen analysieren und bei ihrer Realisierung involviert sind. »

„Sind Sie mit einer spezifischen Software ausgestattet, um das Ideenmanagement zu betreiben? Falls ja, was bringt Sie Ihnen?“

BV : «Mit der Anschaffung unserer neuen Software im Februar 2006 haben wir uns professionalisiert und unseren ganzen Prozess industrialisiert. Wir haben die Software JNOV getauft. Wir stellten verschiedene Anforderungen an sie. Eine schnelle Implementierung und die Übernahme der 60 000 Ideen aus der Vergangenheit waren sehr wichtig. Wir wollten auch abgesichert sein, dass der ständig ansteigenden Ideenanzahl unserer Mitarbeiter keine Grenzen gesetzt sind. Ein weiteres Argument war seine Benutzerfreundlichkeit, seine Ergonomie und seine Anpassungsfähigkeit an zukünftige organisatorische Entwicklungen. Darüber hinaus überzeugte uns der Suchmotor, der ein sehr leistungsfähiges Tool zur Problemlösung und zur Verteilung der Best Practices darstellt. Er ermöglicht es, Doppelideen zu vermeiden, schon vorgeschlagene Lösungen zu orten und mit kompetenten Ansprechpartnern in Kontakt zu treten. Wie schon in anderen Interviews von mir erwähnt, es ist gut eine Idee zu lancieren, sie in die Tat umsetzen ist noch besser, aber es ist der Idealfall, sie dann auch noch zu teilen und zu verbreiten. Als letzten Punkt möchte ich erwähnen, dass es für jeden Ideeneingeber wichtig ist, seine Ideen während des gesamten transparenten Bearbeitungsprozesses einsehen zu können. Egal zu welchem Zeitpunkt, er kann sich immer darüber informieren, in welcher Etappe sich gerade seine Idee befindet, bevor über sie endgültig entschieden wird. Er weiss genau, ob sie realisiert worden ist oder nicht. Falls nicht, erklärt ihm sein Vorgesetzter den Grund.»

Crédit Foncier de France: das Ideen- und Innovationsmanagement ins strategische Unternehmensprojekt integrieren

Der Crédit Foncier ist in Frankreich die führende Bank zur Finanzierung von Immobilien und zur Vermögensverwaltung. Die 4 000 Mitarbeiter in 200 Niederlassungen sind die Ansprechpartner der 1,2 Millionen Privat- und der 20 000 Businesskunden

Anne Baslez, Direktor der Kommunikation, im Dezember 2007

„Welche Ziele streben Sie mit dem Ideenmanagement an?“

AB : « Das Ideenmanagement trägt bei uns dazu bei, die Betriebsabläufe, die Organisation, die Produkt- und Servicequalität und die Unternehmensleitung zu verbessern. Es dient aber auch dem Image und Bekanntheitsgrad. Es beeinflusst ebenfalls positiv die Unternehmenskultur, stellt die Manager an eine zentrale Stelle in unserer Organisation und bereichert das Brainstorming über neue Leistungsangebote. Kurzum, es unterstützt aktiv unseren Entwicklungsplan. Die Motivation und Beteiligung aller Mitarbeiter sind der Garant für den Unternehmensfortbestand. Wir zielen nicht auf die Innovation des Jahrhunderts ab, sondern auf den Gewinn aller tagtäglichen Ideen, da wir die kollektive Intelligenz managen.»

« **Wie begünstigt der Crédit Foncier de France die Innovation ?** »

AB : « Es müssen gewisse Mittel dafür bereitgestellt werden. Innovation sollte in die Firmenstrategie mit integriert sein, damit sie zur echten Managementkultur wird. Bei uns ist sie im Unternehmensplan Cap 2010 festgehalten. Ideenmanagement ist ein wichtiges Hilfsmittel um zu erobern, den Überblick zu behalten, und um Kommunikation über die Strategie zu betreiben. Unser Wille ist es, die Bedingungen zu schaffen, dass in allen Abteilungen gute Ideen eingereicht werden, diese dann in leistungs- und gewinnsteigernde Innovationen umzuwandeln und die Ideeneingabe aufzuwerten. Ideenmanagement sollte in der täglichen Arbeit integriert sein und zur wahrhaften Firmenkultur werden, damit wir alle Gelegenheiten beim Schopfe ergreifen und im Vorfeld zukünftiger Anforderungen arbeiten.»

„**Welches sind ihre Schlüsselfaktoren zum Erfolg?**“

AB : « Bei uns sind es fünf, um die Innovation in den Mittelpunkt zu stellen. Als erstes muss die oberste Geschäftsleitung den engagierten Impuls geben. Um Ideenmanagement erfolgreich durchzuführen, muss es von einer eigenen Kommunikation und Software unterstützt werden. Ein Beispiel dazu: wir organisieren regelmässig Ideenwettbewerbe auf nationaler und regionaler Ebene. Dritter Schlüsselfaktor: der von den Managern vorangetriebene Workflow sollte gut auf die Betriebsabläufe abgestimmt sein. Genauso wichtig erscheint mir, dass der Prozess rigoros abgewickelt wird und dass die Ideeneingabe aufgewertet, anerkannt und prämiert werden. Der Zeitfaktor ist schliesslich der fünfte. Ideenmanagement trägt seine Früchte auf die Dauer und sollte nicht als one-shot betrieben werden.“

„**Was sind die Fundamente ihres Ideenmanagements?**“

AB : « Es beruht bei uns auf vier Pfeilern : Ausbildung, Ideenwettbewerbe, eine spezifische Software und Kommunikation. Ganz klar, dass mir aufgrund meiner Funktion, die Kommunikation besonders am Herzen liegt, und ich möchte wirklich betonen wie wichtig sie für das Ideenmanagement ist. Meines Erachtens ist sie der wichtigste Faktor, um alle Mitarbeiter wirksam zu stimulieren, indem man ihnen ihr eigenes Interesse klar darlegt. Es gibt keine kleinen Ideen. Der Mehrwert aller so genannten kleinen Ideen addiert, ist oft grösser, als der einer grundlegenden Innovation. Es liegt an uns, begrifflich zu machen, dass die Tatsache eine Idee einzugeben, sehr wertvoll für die Entwicklung des Unternehmens ist. Kommunikation und Ideenmanagement befruchten sich gegenseitig. Sie sehen, im Crédit Foncier steht die Kommunikation hoch angeschrieben. Und letztlich darf man nicht vergessen, dass das Ideenmanagement zur Kommunikation unter verschiedenen Abteilungen und Berufen beiträgt. Es schafft menschliche Verbindungen über hunderte von Kilometern hinweg.»

„**Warum betreiben Sie Ideenmanagement mit einer Software?**“

AB : „Bei der Softwareauswahl war der wichtigste Aspekt, eine Software anzuschaffen, die der Innovation gewidmet ist. Übrigens heisst sie bei uns Cap Innovation mit ihrem Leitmotiv *Für die Zukunft schaffen*. Sie ermöglicht es uns, eine echte Innovationskultur in unserer Firma zu entwickeln und dies auf Dauer. Für die Ideeneingabe und die Manager ist sie eine Austauschplattform mit grossem Mehrwert. Da alle Ideen zurückverfolgt werden können, sind sich unsere Mitarbeiter ihres „Eigentums“ sicher. Die Software passt sich unserem gewünschten Workflow an und macht die Implikation aller Vorgesetzten selbstverständlich. Mit ihr werden Ideen ermessend, der Prozess gesteuert und Reporting durchgeführt. Jeder Ideeneingabe bekommt ein Feedback von seinem Manager. Kurzum, die Software erleichtert uns das Tagesgeschäft und erbringt einen grossen Zeitgewinn. Ein anderer wichtiger Aspekt : sein Suchmotor ist eine wertvolle Hilfe bei der Verbreitung und der Wiedereinsetzung der Best Practices. Und schliesslich entspricht unsere Software voll den Erwartungen der F&E.“

MICHELIN: Ideen für den Fortschritt sind seit 80 Jahren in der Firmenkultur verankert

Michelin wurde im Jahre 1889 gegründet. Michelin ist weltweit der grösste Reifenfabrikant mit 19,4% Marktanteil. Seine Reifen werden in mehr als 170 Ländern verkauft und das Unternehmen zählt 121 400 Mitarbeiter.

Roger Mondière, Koordinator Ideenmanagement der Firmengruppe, im Januar 2008

„Bei Michelin ist Ideenmanagement mit dem Leitmotiv „Ideen für den Fortschritt“ fest in der Unternehmenskultur verankert. In diesem Bereich gehört Ihre Firma in Frankreich zu den Spitzenreitern. Erzählen Sie mir bitte die Anfänge ihres Ideenmanagements.“

RM : «Seit Beginn des letzten Jahrhunderts wurden die Vorgesetzten durch interne Mitteilungen dazu aufgerufen, das gesamte Personal am Fortschritt der Firma mitwirken zu lassen. Das offizielle Geburtsjahr ist 1927, als Edouard und André Michelin das Vorschlagswesen ins Leben riefen.

Sechs Jahre später haben sie ein Dokument herausgegeben mit dem Titel: „Wie bringen wir unser Personal dazu an der Suche nach Fortschritt und Einsparungen mitzuarbeiten“. 1995 war ein anderes markantes Jahr: das Wort „Vorschlagswesen“ wird im firmeninternen Vokabular vom Leitmotiv „Ideen für den Fortschritt“ abgelöst. Seine Grundpfeiler bleiben die gleichen.“

„Um welche Grundpfeiler handelt es sich?“

RM : « Unsere Grundpfeiler sind die folgenden: Jeder Mitarbeiter hat die Fähigkeit ein Akteur für den Fortschritt zu sein, und es gehört zu seiner Pflicht dazu beizutragen. Was die Manager und Führungskräfte anbelangt, ihre Rolle besteht darin, alle Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich für den Fortschritt zu engagieren. Darüber hinaus sind sie in ihrer Abteilung oder in ihrem Team für eben diesen Fortschritt verantwortlich. Letzter wichtiger Grundpfeiler ist die Anerkennung eines jeden Beitrags und Mitwirkenden, egal ob Ideengeber, Manager, Gutachter, Entscheidungsträger oder Verantwortlicher der Realisierung.“

„Welches ist das wichtigste Ziel, das Sie mit ihren „Ideen für den Fortschritt“ verfolgen?“

RM : « Sie sollen zu den Prioritäten unserer Firma beitragen. Wir wollen, dass wirklich alle Mitarbeiter am Fortschritt beteiligt sind.“

„Könnten Sie uns einige Zahlen über die „Ideen für den Fortschritt“ mitteilen?“

RM : « Jedes Jahr werden mehr als 40 000 Ideen eingegeben und jede zweite wird realisiert. Seit 1927 sind mehr als 2 Millionen Ideen erfasst. 32 Produktionsstätten und 22 Logistikzentren beteiligen sich am Ideenmanagement. Unsere Akteure für den Fortschritt sind 36 000 Ideeneingeber, 2 700 Manager und 90 Koordinatoren. Ideen für den Fortschritt werden jeden Tag in Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien und Polen eingegeben, seit kurzem auch in Ungarn und Rumänien, sowie in England und in Serbien. China und Holland stehen in den Startingblocks.“

„Wer sind die Initiatoren und grössten Sponsoren des Ideenmanagement bei Michelin?“

RM : „Wir haben drei. Als erstes unsere Geschäftsführer, die es ja in die Wege geleitet haben und die weiterhin die Patenschaft übernehmen. Dann folgen die Personalabteilung und die Direktion für Qualität der Firmengruppe. Und schliesslich all unsere Direktionsteams in den Produktionsstätten. »

„Sie erwähnen immer wieder wie wichtig es ist, dass die Geschäftsleitung und die direkten Vorgesetzten involviert sind, um Ideenmanagement erfolgreich zu betreiben. Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Anerkennung. Könnten sie konkrete Beispiele dazu angeben?“

RM : « Die örtlichen Geschäftsleitungen unterstützen engagiert das Ideenmanagement in ihren Einheiten, indem sie die Ziele festlegen, entsprechende Mittel zur Verfügung stellen und die Resultate verfolgen. Sie sind es auch, die die Anerkennung ausdrücken. Diese kann verschiedene Formen annehmen. Das tägliche Zuhören ist die erste. Als zweites kommt die so genannte „Ehrenanerkennung“. Das bedeutet, dass der Ideengeber den Direktoren vorgestellt wird, die ihm gratulieren. Sein Foto wird im Betriebsjournal oder im Intranet veröffentlicht. Die Tatsache, dass eine Idee realisiert wird und der Ideeneingeber so viel wie möglich daran beteiligt ist, bedeutet eine berufliche Anerkennung. Berufliche Anerkennung spielt auch eine Rolle in der alljährlichen Leistungsbilanz eines jeden. Letzte Form der Anerkennung ist eine materielle, wie zum Beispiel ein Geschenk, ein Wochenendaufenthalt, eine Reise oder eine Prämie.“

„Zu welchen Themenbereichen werden bei Michelin Ideen eingegeben?“

RM : „All unsere Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, ihre Ideen über die Arbeitsbedingungen, über Produkt- und Servicequalität, aber auch über Wirtschaftlichkeit und mögliche Kosten- und Zeiteinsparungen einzugeben. Zwei andere Themenbereiche sind die Sicherheit am Arbeitsplatz und der Umweltschutz.“

„In welchem Bereich werden die meisten Ideen eingegeben?“

RM : „Zum heutigen Zeitpunkt, also Anfang 2008 liegt das Thema der Sicherheit am Arbeitsplatz an erster Stelle. 29% aller Ideen sind davon betroffen. Dicht gefolgt von den Ideen über Wirtschaftlichkeit und Kosten- bzw. Zeiteinsparungen mit 26%. Als drittes sind es die Ideen über die Arbeitsbedingungen. Sie machen 25% aus.“

Falls sie zusätzliche Informationen über die Projekte des Ideenmanagements von Aelia, Crédit Foncier de France, Michelin oder der frz Bahn (SNCF) erhalten möchten und daran interessiert sind, mit den interviewten Personen oder ihren engen Mitarbeitern in Kontakt zu treten, wenden Sie sich bitte an :

Eva Pahud-Kalmus, I-Nova, Tél. 00 33 4 78 27 95 02, eva.pahud@i-nova.fr