



## **Projektbericht: Einführung eines Ideenmanagementsystems bei Amcor White Cap Deutschland**

:: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.

:: Projektverantwortlich Amcor White Cap: Uwe Ilsemann

:: Projektverantwortlich flow consulting gmbh: Frank Wippermann

:: Projektzeitraum: April 2000 bis Oktober 2003

:: Autoren: Uwe Ilsemann und Frank Wippermann

:: Die Amcor White Cap Deutschland GmbH hat die Zustimmung zur Veröffentlichung an die Zeitschrift Ideenmanagement und an die flow consulting gmbh erteilt.

:: Der Projektbericht ist in der Zeitschrift Ideenmanagement 3 / 2004 und wird hier in korrigierter Fassung abgedruckt.

:: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.

:: Copyright: flow consulting gmbh

:: Celle im August 2006

:: Nach Eingliederung von White Cap in den Silgan-Konzern firmiert das Unternehmen seit August 2006 unter Silgan White Cap Hannover GmbH.



In einem Werk von Amcor White Cap (Verpackungsindustrie) wird über 3 Jahre kontinuierlich am Thema Verbesserungswesen und Ideenmanagement gearbeitet. Dieser Prozess erschließt enorme Verbesserungspotenziale im Werk. Die Meister erhalten eine neue Rolle, sie werden „beratende Problemlöser“. Dieser Artikel beschreibt, wie dies mit einer Vier-Felder-Perspektive auf das Thema ‚Ideenmanagement‘ gelingen kann.



## Einführung eines nachhaltigen Ideenmanagements bei Amcor White Cap

In den meisten Unternehmen ist der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) eingeschlafen oder durch andere Ansätze verdrängt. Der Umgang mit Verbesserungsvorschlägen innerhalb des KVP erschöpft sich im Ausfüllen vorliegender Formulare und im Arbeiten an ungefährlichen Prozessen - solchen Arbeitsvorgängen, die keine weit reichenden Veränderungen und folglich auch nicht allzu viel Widerstand nach sich ziehen. Aus dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess wird ein *Routinierter Verwaltungsprozess*.

Das hier beschriebene Vorgehen wirkt dem entgegen. Die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an Ideenprozessen zu beteiligen, werden gefördert. Die Organisation wird so weiterentwickelt, dass Ideenpotentiale zur Geltung gebracht werden.

### Das Fundament: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Das Unternehmen Amcor White Cap ist ein international agierendes Verpackungs-Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Hannover und Werken und Verkaufsbüros in Europa, Asien und Südamerika. Das Werk Hannover produziert mit 380 Mitarbeitern Metallvakuumverschlüsse, Typ Twist-Off® (für z.B. Säfte, Sauerkonserven, Konfitüre) und PT (Kindernahrung) für den internationalen Markt.

Im Werk Hannover wurde 1996 ein KVP- bzw. KAIZEN-Prozess mit dem Ziel gestartet, durch ständige Verbesserung die Effizienz des Werkes zu steigern. Nach breit angelegten Informationen und Trainings für das Management und



die Belegschaft sowie vielfältigen Workshopaktivitäten steht das Werk vor der Frage: Wie soll der Optimierungsprozess dauerhaft werden, wie die ersten Erfolge abgesichert und weiterentwickelt werden? Erster Ansatzpunkt ist, das sehr traditionelle Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) zu einem Ideenmanagement weiterzuentwickeln. Der unmittelbare Vorgesetzte ist jetzt sowohl Promotor und Ansprechpartner für das BVW als auch Begutachter der bei ihm einzureichenden Verbesserungsvorschläge. Ferner wird ein Anreiz-System installiert, bei dem alle eingereichten Vorschläge an Sonderversammlungen teilnehmen. Ein 3-köpfiges Team - bestehend aus je einem Mitarbeiter der wichtigsten Werksabteilungen - steuert hauptamtlich das BVW.

### **Der Anlass: Ideen verkommen zur Routine**

Durch die neuen Abläufe mit der Stärkung der Verantwortung des direkten Vorgesetzten und den flexiblen Anreizsystemen gelingt es zunächst, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge (VV) auf 2 pro Mitarbeiter zu steigern.

Die Zahlen bleiben weiterhin auf hohem Niveau, doch Werkleitung und Ideenmanagement-Team registrieren eine Tendenz: Die direkten Vorgesetzten beklagen immer mehr den hohen zeitlichen Aufwand bei der Bewertung und der Umsetzung von Vorschlägen. Denn sie sehen deren Bearbeitung gar nicht als ihre eigentliche Aufgabe an, sie verstehen sich als technische Meister an den Maschinen, nicht als Verwalter von Ideen am Schreibtisch.

### **Die Entscheidung: Neubelebung oder Wechsel**

Die Werkleitung steht vor einer Entscheidung: Soll KVP/BVW auslaufen und durch einen anderen Managementansatz ersetzt werden oder soll das Modell weiterentwickelt werden?

Das Werksmanagement entscheidet sich dafür, dem KVP neuen Schwung zu geben. Dass mehr und bessere Verbesserungsvorschläge nicht von oben verordnet werden können, ist klar - KVP lebt ausschließlich durch das Engagement der Mitarbeiter. Daher kann nur auf die Mitarbeiterinitiative gesetzt werden - der obersten Führungsebene bleiben die Aufgaben, optimale Rahmenbedingungen für den KVP-Neuanlauf zu schaffen und diesen Neuanlauf nach innen und nach außen hin zu unterstützen. Die produktionsnahen Führungskräfte sind hierfür die Schlüsselpersonen, sie senden die für das Scheitern oder Gelingen des KVP entscheidenden Signale an die Mitarbeiter.

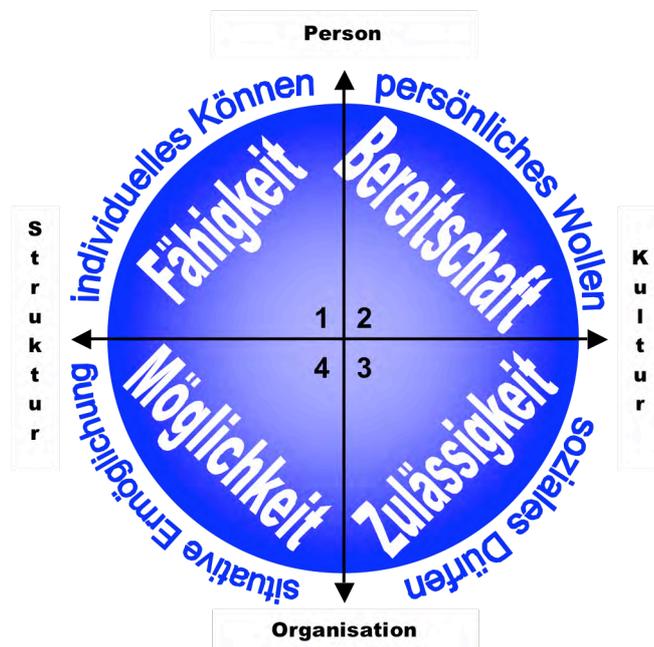
### **Das Ziel: Doppelte Auffrischung**

Kurzfristig sollen die folgenden drei Kennziffern verbessert werden: Anzahl eingereicherter VVs, Anzahl umsetzbarer VVs und Beteiligungsgrad. Langfristig soll neben dem bestehenden Anreizsystem ein nachhaltig tragfähiger Prozess installiert werden, durch den die produktionsnahen Führungskräfte ihre veränderte Rolle offensiver annehmen. Wie dieser Prozess eingerichtet wird, ist Gegenstand der folgenden Beschreibung.



### Das Konzept: Die Vier Felder

Die bis dahin gemachten Erfahrungen zeigten deutlich: Nicht nur Abläufe und Strukturen in technischer Hinsicht müssen geändert werden, sondern es muss auch ein kultureller Wandel vollzogen werden - sowohl für die handelnden Personen als auch für das Unternehmen. Damit sind die Eckpunkte des Vier-Felder-Konzepts bereits beschrieben. Die vier Felder ergeben sich aus einer Matrix, die durch die Achsen Person, Organisation und Struktur und Kultur definiert sind.<sup>1</sup>



1 Im Feld *Fähigkeit* wird die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter gestärkt - Kreativitäts- und Implementierungstechniken stehen im Mittelpunkt von Trainings- und Umsetzungsmaßnahmen. Die Beteiligten entdecken, dass Kreativität weder eine exklusive Angelegenheit weniger Genies ist noch eine Sache des glücklichen Zufalls einer spontanen Eingebung.

<sup>1</sup> Das Vier-Felder-Konzept basiert auf den Ansätzen von 1. Csikszentmihalyi (Flow der Kreativität) und de Bono (laterales Denken), 2. Reiss (Motivatoren) und von Rosenstiel (Arbeitsmotive), 3. Neuberger (Unternehmenskultur) und Mikunda (Inszenierung), 4. Schreyögg (Organisationsentwicklung) und Fritz (Strukturgesetze).



Das Kreieren von Ideen wird handhabbar gemacht, es werden Instrumente zur Verfügung gestellt, mit denen eine kleine Gruppe innerhalb von einer Stunde mehrere Dutzend Ideen zu einer konkreten Fragestellung findet.

2 Die individuellen Motivatoren sind Hauptthema im Feld *Bereitschaft* - Ziel ist hier, bestehende Antrieb- und Anreizsysteme zu reformieren. Die Vielfalt in den Motivprofilen jedes Einzelnen verbietet die Beschränkung auf einige wenige Formen des Motivierens. In diesem Feld erfahren die Teilnehmer, wie sie die verschiedenen individuellen Arbeitsmotive aufgreifen und in passgenaue Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit umsetzen können.

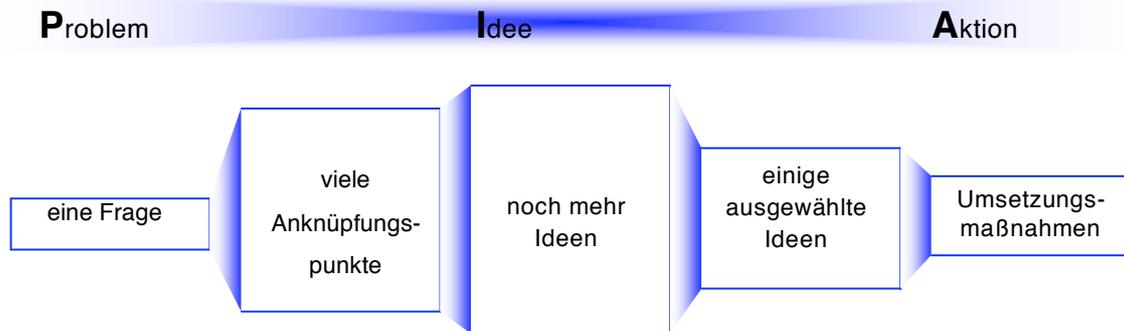
3 Das Feld *Zulässigkeit* behandelt die Vorbildkultur und das interne Marketing. Hier geht es zum einen darum, Ideen fördernde und -hemmende Annahmen, die meist unsichtbar in einer Organisation wirken, wenigstens teilweise offen zu legen. Zum anderen geht es darum, symbolische Zeichen für eine neue Ideenkultur zu setzen. Die Beteiligten lernen Instrumente kennen, mit denen sie Aktionen so thematisieren und personalisieren können, dass für das Anliegen ‚Idee‘ eine breite Betriebsöffentlichkeit hergestellt wird.

4 Der innovationsfreundliche Rahmen steht im Zentrum des Feldes *Möglichkeit*. Die erforderliche und realisierbare Ressourcen- und Organisationsstruktur wird analysiert, definiert und mit Hilfe von Aktionsplänen implementiert. Um das durchzuführen, erhalten die Teilnehmer Analyse- und Abschätzungsverfahren an die Hand. Die Verträglichkeit mit erhaltenswerten Strukturen wird dabei ebenso beachtet wie die Anschlussfähigkeit an absehbare Herausforderungen.

Das Vier-Felder-Konzept wird im Frühjahr 2000 im Werk Hannover angegangen. Es erfüllt sowohl die Forderung nach kurzfristiger Steigerung der ideenrelevanten Kennzahlen als auch den Wunsch nach Nachhaltigkeit des KVP.

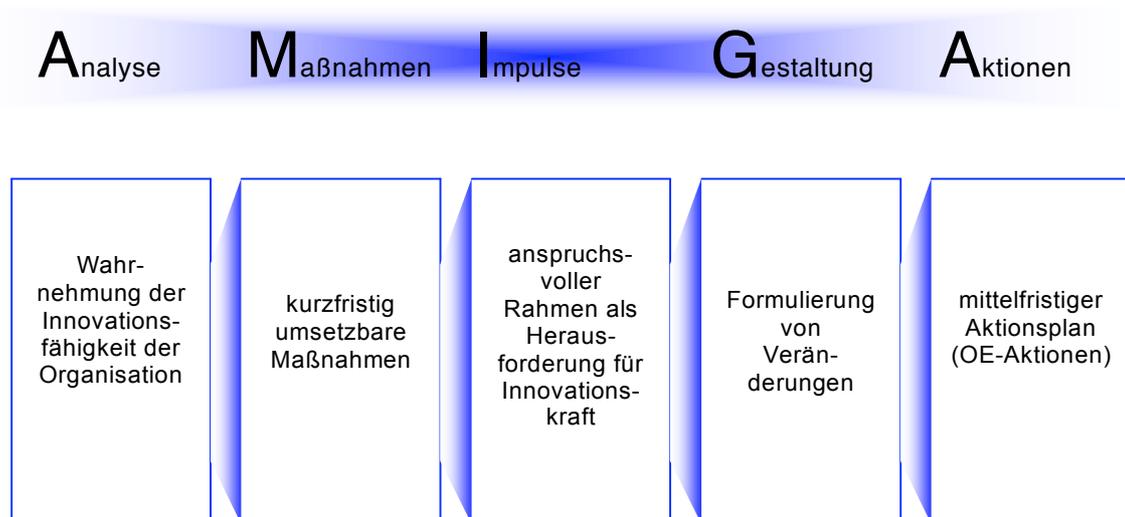
### **Der Einstieg: Kreativ sein kann jeder**

Im Feld *Fähigkeit* sollen die produktionsnahen Führungskräfte darin trainiert werden, ihre Mitarbeiter stärker in Problemlösungsprozesse einzubeziehen. Dazu gehört zunächst die Vermittlung von Werkzeugen, um das vorhandene Ideenpotenzial aller Beschäftigten zu nutzen. In einem ersten Schritt lernen die Teilnehmer ihre eigene Innovationsfähigkeit kennen - sie lernen Methoden, selbst kreativ zu werden. Sie fangen bei und mit sich selbst an. In einem zweitägigen Seminar werden sie nach dem P•I•A-Modell (s. Bild) mit Kreativitätsmethoden wie z.B. der Kopfstandtechnik oder der Reizwortanalyse vertraut gemacht. Sie erleben sowohl psychologische Barrieren als auch kreative Kooperation und machen sich die Ursachen und Umstände von beidem bewusst - und ganz nebenbei entwickeln sie in den Übungseinheiten Ideen für den eigenen Arbeitsbereich.



Nach diesem ersten Training probieren sie in ihrer Funktion als Vorgesetzte eine der erlernten Techniken an einem Thema im Werk aus - der erste Praxistest für Kreativitätsmethoden und Führungskräfte, abermals mit Ideen als einem Zusatz-Produkt aus diesem Schritt.

Diese Erfahrungen bringen die Teilnehmer zwei Monate später in das nächste 2-tägige Training mit, bei dem es darum geht, die Innovationsfähigkeit anderer zu fördern. Neben den Kreativitätsmethoden gehört dazu die Erweiterung des innovativen Blickwinkels: Zusätzlich zu technischen Innovationen sind organisatorische und soziale Innovationen - mindestens gleichberechtigt<sup>2</sup> - auf die Agenda zu setzen.



<sup>2</sup> „Organisationale Innovationen sind für die wirtschaftliche Entwicklung oft bedeutsamer als große technische Erfindungen.“ Douglass North (Nobelpreisträger für Wirtschaft, 1993)



Dazu wird innerhalb des A•M•I•G•A-Modells (s. Bild) der Blick der Teilnehmer zunächst auf ihre Wahrnehmung der aktuellen Innovationsfähigkeit Ihres Betriebsteils gelenkt. Anschließend werden erste Möglichkeiten besprochen, um Innovationshürden zu beseitigen.

Impulse zu den wichtigsten organisatorischen und sozialen Defiziten, z.B. Zeitdruck, bürokratische Regeln, Beharrungstendenz des Gewohnten oder Angst vor Fehlern, leiten die Diskussion der Teilnehmer über die Relevanz solcher Defizite für ihre betriebliche Praxis ein. Mittelfristig angelegte Veränderungsmöglichkeiten werden mit Hilfe der bekannten Kreativitätsmethoden gefunden und in Aktionspläne gegossen. Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, Innovationshemmnisse zu überwinden und die Basis für ein Kreativität förderndes Umfeld zu legen.

Die auf dieses Training folgenden sechs Monate werden von den Teilnehmern genutzt, bei Amcor White Cap eigene neue technische, organisatorische und soziale Veränderungsprojekte mittels der erlernten Methoden durchzuführen.

### **Das Ergebnis: Viele vielfältige Ideen**

Innerhalb von wenigen Monaten werden von den Abteilungsleitern und Meistern im Werk Hannover 65 Ideen-Workshops durchgeführt - mit jeweils mehreren sofort umsetzbaren Ideen in jedem Workshop. So werden beispielsweise für zwei Probleme, über die sich die Meister schon seit Monaten geärgert haben, mehrere umsetzbare Lösungsideen gefunden. Über 20 produktionsnahe Führungskräfte sind in der Anwendung von Kreativitätstechniken geschult.

### **Die Fortsetzung: Motivieren und begeistern**

Der Verbesserungsprozess hat durch die beschriebenen Trainings- und Umsetzungsmaßnahmen an Schwung gewonnen. Um diesen Schwung zu sichern, wird das nächste der vier Felder angegangen. In einem 1-tägigen Seminar zum Thema *Motivation* geht es einerseits um die Selbsteinschätzung der Meister hinsichtlich ihres individuellen Antriebs- und Wertprofils, andererseits um Fallbeispiele aus ihrem Führungsalltag. Dieser Aspekt ist wichtig, da sich die Rolle des Meisters immer stärker vom technischen Experten hin zur sozial kompetenten Führungskraft verändert. Ihre Funktion wird immer mehr die eines moderierenden und steuernden Beraters statt eines direkt anweisenden und eingreifenden Vorgesetzten. Die Rolle des Technik-Spezialisten wird durch die Linienführer ausgefüllt (und teilweise durch externe Experten). Die beiden kulturell orientierten Felder - *Bereitschaft* und *Zulässigkeit* - werden daher in den Jahren 2002 und 2003 für die Meister und Abteilungsleiter weiter vertieft.

### **Fortsetzung: Komplettierung der vier Felder**

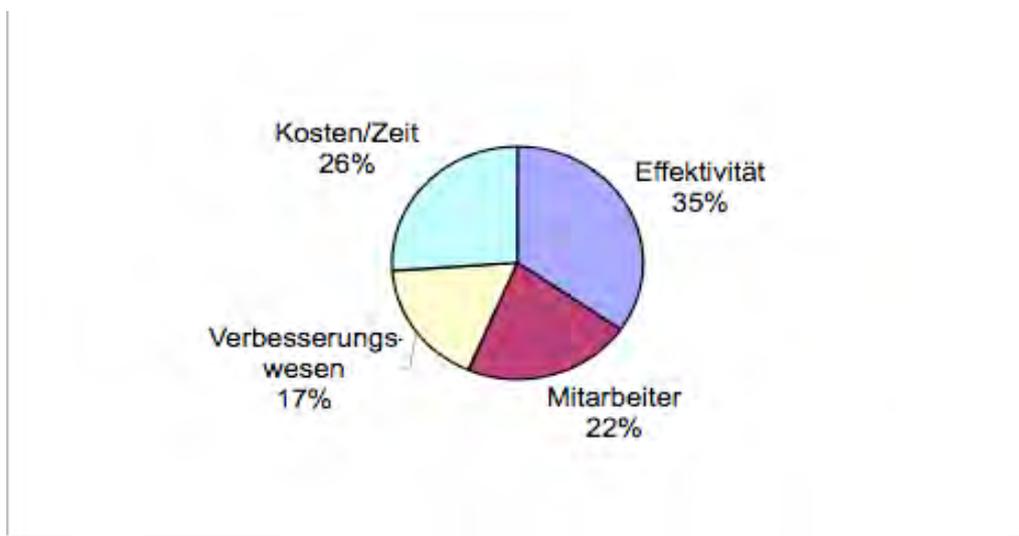
Konkretes Ziel der Seminarreihe 2002/2003 ist die Optimierung ausgewählter führungs- und ideenrelevanter Kennzahlen im Rahmen von solchen Projekten,



die ebenso Kreativitäts- und Veränderungsmethoden wie auch Sensibilität für die Motivprofile der Mitarbeiter benötigen.

In einem ersten Schritt werden Elemente sozialer Kompetenz - Verlässlichkeit, Kommunikation und Kreativität - trainiert. Dazu wird das Trainingsdesign (2 Tage) um eine erlebnisorientierte Komponente erweitert. Die Neudefinition der Rolle der produktionsnahen Führungskräfte verlangt eine gute Zusammenarbeit untereinander und mit den Mitarbeitern. Die Parameter für die Qualität von Zusammenarbeit nicht nur kognitiv aufzunehmen, sondern in der (verfremdeten) Praxis zu erfahren, ist die Funktion des erlebnisorientierten Einstiegs. Die Übungen bieten die Plattform, um über sich und die Zusammenarbeit mit den anderen zu reflektieren. Führungsdilemmata wie das zwischen Verlässlichkeit und Veränderung werden dabei angesprochen.

Als Vorbereitung auf das nächste Seminarmodul werden den Teilnehmern führungsrelevante Kennzahlen (eingereichte VVs, Krankenstand, Beteiligungsgrad am BVW, Anteil umsetzbarer VVs, noch zu begutachtende VVs, etc.) des Jahres 2001 und der ersten drei Quartale 2002 präsentiert. Bei Amcor White Cap gibt es innerhalb der Gruppe der produktionsnahen Führungskräfte erhebliche Unterschiede bei diesen wichtigen führungsbezogenen Kennzahlen.



Prozentuale Verteilung der Projektthemen

Herausfordernde Ziele sind in den vier Wochen nach dem ersten Seminar von den Teilnehmern in Absprache mit ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten zu benennen. Zu diesen Zielen wird eine Projektskizze erarbeitet und beim nächsten Training präsentiert.

Nächster Schritt ist die gezielte Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens. Als Vorbereitung auf die Aufgaben/Projekte während der folgenden Monate werden zunächst die Kennzahlen analysiert, unter Anleitung wird anschließend von jedem Teilnehmer(-team) eine genaue Projekt-/Maßnahmenplanung (Ziel, Weg, Schritte, Rückenwind und Stolpersteine, Erfolgskriterien, Meilensteinabfolge,



Messkriterien) zur Verbesserung von ein oder zwei führungsrelevanten Kennzahlen erstellt.

### **Das Meisterstück: 23 erfolgreiche innovative Projekte**

In den folgenden sieben Monaten werden die Projekte von den produktionsnahen Führungskräften umgesetzt. Das Know-how dazu hatten sie in den Jahren zuvor bekommen: Kreativitätswerkzeuge, Motivationsförderung, Vorbildkultur und Organisationsstruktur. Die gesamte Palette der vier Felder konnten und sollten sie anwenden. Schon vorab wird von der Werkleitung deutlich gemacht, dass es bei den Projekten nicht allein um das Erreichen der Zielkennzahl gehen soll, sondern auch um das Beschreiten eines Weges, bei dem die Instrumente aus allen vier Feldern aufeinander abgestimmt zum Einsatz kommen. Die Befähigung, komplexe Projekte technischer und sozialer Art zu planen und zu führen, steht im Vordergrund.

Die durchgeführten Projekte werden präsentiert und hinsichtlich der Planung, des Erfolgs und des Verlaufs bewertet. Sich aus dem Projektergebnis ergebende weitere Maßnahmen werden besprochen und vereinbart.

Dazu einige Beispiele:

- :: Im eigenen Führungsbereich sollte die Anzahl der Verbesserungsvorschläge durch konsequenten Einsatz von Ideen fördernden Techniken auf Schichtbesprechungen, in problembezogenen ‚Workshops an der Linie‘ und in Einzelgesprächen von 17 (2002) auf 30 (2003) gesteigert werden. Erreicht wurden bis September bereits 35 VVs, davon waren mehr als die Hälfte umsetzbar.
- :: Liniensperrungen sollten um 10% reduziert werden. Dazu wurden zunächst die Fehlerhäufigkeiten ermittelt und mit den Linienführern gemeinsam analysiert. Zwei Fehlerarten führten zu mehr als 2/3 der Fehler. Diese lagen bisher nicht im Fokus der Linienführer, weil sie nicht zum unmittelbaren Aufgabengebiet gehörten. Mit Hilfe der Mitarbeiter wurden aufgrund der gemeinsamen Analyse drei kleine Veränderungen mit großer Wirkung vorgenommen: Die Zahl der Sperrungen nahm um mehr als 40% ab.
- :: In einem Abschnitt der Vorproduktion lag der Schrottanteil über 10%. Im Zuge der Einführung einer neuen, noch nicht erprobten Technik drohte dieser Anteil sogar noch kurzfristig zu steigen. Rechtzeitig wurden daher Spezialisten unter den Mitarbeitern gezielt angesprochen. Mehrere Kreativitätsworkshops fanden bereits vor der neuen Technikeinführung statt. Der Schrottanteil konnte auf unter 5% gesenkt werden.

Allen 23 Projekten ist gemeinsam, dass Probleme nicht allein technisch gelöst wurden, sondern immer als Probleme gesehen und angefasst wurden, bei denen organisatorische, persönliche und kulturelle Aspekte ebenfalls eine Rolle spielten. Der Werkleiter Dieter Hundt resümierte in einem Statement vor seinen Führungskräften:



„Für Amcor White Cap sind nach vier Jahren kontinuierlicher Personal- und Organisationsentwicklung Ergebnisse erzielt worden, die sich sehen lassen können:

Viele „kleine“ Ideen, die während der Seminare durch Sie entstanden sind und unmittelbar danach im Werksalltag umgesetzt wurden.

Eine Ideen-Kompetenz, die sich auf Ihre eigene Ideen und vor allem auf das „Herauskitzeln“ von Ideen bei Ihren Mitarbeitern bezieht.

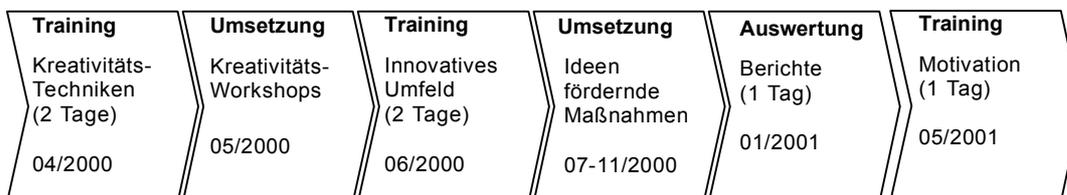
Eine Sensibilisierung für Ihre neue Rolle des moderierenden Beraters.

Erfolgreich abgeschlossene Projekte, die Ihren Kompetenzzuwachs nachdrücklich unter Beweis stellen.

Und als letzter und wichtigster Punkt: Sie sind während dieser Entwicklung selbständig geworden, sie benötigen nur noch wenig Unterstützung zur Durchführung solcher Projekte.

Amcor White Cap kann sich deshalb noch weitaus mehr als zuvor auf Sie als Führungskräfte verlassen, die das Werk maßgeblich voranbringen.“

### Das Programm im Überblick



### Autoren

Uwe Ilsemann, Projektleiter bei Amcor White Cap und Frank Wippermann, geschäftsführender Gesellschafter der flow consulting gmbh