

schlagzahl

IAOB_ERFOLGSGESCHICHTEN.

Verbesserungsprozess als Ausdruck echter Wertschätzung.

Für die Stebler + Co. AG, einer schweizweit führenden Herstellerin von Metallverpackungen und Spezialistin für Blechtechnologie, ist der von der IAOb AG begleitete kontinuierliche Verbesserungsprozess ein wesentlicher Bestandteil der Führungskultur. Erfahren Sie hier, wie die Umsetzung im Tagesgeschäft erfolgt.

Ernst genommen zu werden – das motiviert.

Das Bessere ist der Feind des Guten! Der „Wettbewerb der Ideen“ und eine „Kultur des ernst genommen werdens“ lassen den „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ bei der mittelständischen Familienunternehmung in Nunningen zur Erfolgsgeschichte werden. Das Denken und die Art und Weise zu arbeiten, verändern sich damit grundlegend und bewirken viele positive Auswirkungen auf allen Ebenen.

Es ist ein heisser Tag im Schweizerischen Nunningen, einem kleinen Ort, dort, wo im Jura die Grenze zwischen den Kantonen Basel-Land und Solothurn, inmitten malerischer Täler und schroffer Kalkfelsen, verläuft, dort, wo sich sonnige Matten mit schattigen Buchenwäldern abwechseln. Allerdings, der ländliche Eindruck täuscht, hier ist das mittelständische Unternehmen mit seinen rund 130 Mitarbeitenden zuhause. Es hat sich in den letzten 130 Jahren einen schweizweit führenden Namen für Blechtechnologie und Metallverpackungen geschaffen.

Am 15. Juni liegt gespannte Erwartung in der Luft. Verschiedene Teams aus Produktion und Fertigung geben ihren Kurz-Präsentationen noch den letzten Schliff, nachdem sie zum letztmöglichen Zeitpunkt „ihre Idee“ für den halbjährlichen Wettbewerb angemeldet haben. Um 16.00 Uhr ist es dann soweit: Die Team- und Bereichsleiter stellen einer Jury die ausgearbeiteten „Ideen“ vor, die im Verlauf der vergangenen sechs Monate des ersten Halbjahres im Rahmen des so genannten „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“, kurz KVP, aus den Reihen der Mitarbeiter entwickelt wurden. Die Jury, zusammengesetzt aus der erweiterten Geschäftsleitung und Otti

Mendelin, Berater der IAOB AG, verfolgt aufmerksam, was die einzelnen Teams an innovativen Ideen entwickelt haben. Ein Team präsentiert sogar einen kleinen Videofilm über den selbst entwickelten „Schweiss-Automaten“.

Business Units „Blechverarbeitung“ und „Verpackungen“ über den Geschäftsverlauf, die Geschäftsentwicklung, die Auftragslage und realisierte Projekte. An diesen zwei Anlässen werden auch die Ideen des durch die



Ausgezeichnet: Die Bestplatzierten werden bei einem gemeinsamen Anlass in Anwesenheit der Mitarbeitenden geehrt.

„Wir haben den KVP ganz wesentlich aus der Motivation heraus etabliert, unseren Mitarbeitenden Wertschätzung entgegen zu bringen. Wertschätzung im Sinne von: „Sie sind uns wichtig, Ihre Ideen, Ihr Wissen, Ihr Können, aber auch Ihr Engagement und Ihre Kreativität interessieren uns. Kurz, wir nehmen Sie als Person ernst“, erklärt Marc Pfister, der CEO. Und betont an dieser Stelle gleichzeitig: „Damit ist der KVP für uns auch ein wesentlicher Bestandteil und Ausdruck der Führungskultur, die wir hier wünschen und umsetzen, aber auch einfordern.“

„Eigeninitiative wird belohnt!“

Weil wie gesagt der KVP bei STEBLER integraler Teil der Führung ist, werden in diesem Rahmen auch regelmäßige Mitarbeiter-Orientierungen durchgeführt: Zweimal im Jahr – in der Regel vor den Sommerferien und zur Weihnachtszeit – informieren Geschäftsleitung und die Leiter der zwei

IAOB AG begleiteten KVP und die von der Jury ausgewählten Gewinner des Ideen-Wettbewerbs vorgestellt. Am Weihnachtsanlass wird zusätzlich das Kreativ-Team des Jahres ausgezeichnet und mit einer Prämie belohnt. „Das können bis zu CHF 5'000,- sein“, wie Marc Pfister betont. Die Prämie ist nach Ansicht des CEO aber nicht der entscheidende Antrieb, denn in den vergangenen Jahren haben die Qualität und die Zahl der eingebrachten Ideen kontinuierlich zugenommen, ohne dass die Prämien gesteigert worden sind. Vielmehr würden die Mitarbeiter schätzen, etwas „Eigenes“, „Individuelles“, „Kreatives“ beizutragen, das dann sichtbar für alle im Alltag seine Wirkung entfaltet, beschreibt er seine Wahrnehmung. „Damit sollen die Mitarbeitenden in einen grösseren Zusammenhang mit einbezogen werden, was unserem und meinem persönlichen Verständnis vom Mit- und Zusammenarbeiten entspricht.“



Das war Spitze: Gratulation zur besten Idee vom CEO Marc Pfister.

„Eigenes“ zum Gesamterfolg beitragen und nicht nur ein „Rädchen“ sein.

Die Einschätzung scheint zuzutreffen: Ein gutes Dutzend Ideen und Verbesserungsvorschläge stellen die Mitarbeiter der Jury vor. Von der Kleinteilehalterung für die Pulverbeschichtung über die Restwasseraufbereitung bis hin zum voll gesteuerten, selbst entwickelten Schweissautomaten reichen die firmeninternen Innovationen. Den Sieg des halbjährlichen Wettbewerbs wird dieses Mal ein so genannter „Coilwagen“ davon tragen. Der Wagen nimmt die „Coils“ (das sind aufgerollte Blechbahnen für die Herstellung von Eimern) auf, die jetzt einfacher transportiert und mit dem Stapler oder Hubwagen ebenso einfach angehoben und versetzt werden können.

Der Clou dieser Idee liegt weniger in den konstruktiven Details dieses Wagens, sondern vielmehr in den logistischen Vorteilen. Diese hat Christoph Janz, gelernter Betriebstechniker, im Rahmen seiner Diplomarbeit an der Höheren Fachschule für Maschinen-Mechanik ganz genau ausgearbeitet und die Kostenvorteile auf den

Franken genau errechnet. Rund CHF 12'000,- pro Jahr bei deutlich erhöhter Sicherheit und Ergonomie und schonender Handhabung der Coils schlagen für das Unternehmen positiv zu Buche.

Die Art und Weise des Denkens verändert sich.

„Der Geldvorteil steht für uns bei der Bewertung einer Idee allerdings nicht im Vordergrund“, hält Ralph Zillig, Betriebsleiter des Bereichs Metallverpackungen an dieser Stelle fest. „Entscheidend ist, dass der Mitarbeiter für seinen Arbeitsbereich Verbesserungen umsetzen kann, die ihm täglich Nutzen und Befriedigung stiften.“ Als weiteres Beispiel erwähnt er zwei Mitarbeiterinnen, die mit einer ganz konkreten Vorstellung eines geänderten Layouts in der Anordnung ihrer Arbeitsplätze an den Maschinen zu ihm kamen: „Für mich war sofort klar, das würde so besser sein, und die Kolleginnen waren glücklich, ihren Arbeitsplatz ganz persönlich verbessert zu haben.“ Ob-

wohl das seinerzeit nicht als „offizielle Idee“ im KVP eingebracht wurde, ist sich Ralph Zillig sicher: „Die Art und Weise zu denken und zu handeln, wird durch den KVP angestoßen. Durch die regelmäßige öffentliche Präsentation und Auszeichnung ist das Ganze schliesslich auch präsent in den Köpfen“.

Kurt Stampfli, Leiter der BU Blechverarbeitung, berichtet von ähnlichen Erfahrungen. In seiner Business Unit gar ist aus einer Idee, die zuerst einfach nur das Tagesgeschäft erleichtern sollte, ein eigenes Produkt geworden: „RASPA“, der Rahmenspanner, der als „perfekte Lösung in Sachen Ladungssicherung“ vermarktet wird.



Neuprodukt „RASPA“ – KVP als Motor der Innovation.



Ruck-Zuck klappt das Handling mit dem prämierten „Coilwagen“ – ergonomisch sinnvoll, Material schonend und deutlich wirtschaftlicher.

Die Mitarbeiter nehmen den Wettbewerb ernst. Das zeigt die Qualität der Präsentationen und auch „taktische Spielchen“, wie z.B. das kurzfristige Anmelden der Ideen zum letztmöglichen Zeitpunkt vor der Präsentation. Ausgetüftelte Powerpoint-Präsentationen mit Rentabilitätsberechnungen oder eben auch kurze Videos sollen neben der eigentlichen Idee bei der Jury für Punkte sorgen.

Originalton

Entscheidende Botschaft des KVP: Der eigene Kopf, jede Idee ist gefragt.



**Christoph Janz, Techniker,
BU Metallverpackungen**

„Dinge besser zu machen, Neues auszuprobieren, Gewohntes neu zu denken, das ist für mich selbstverständlich – unabhängig vom KVP. Das ist in mir drin. Aber der begleitete KVP ermöglicht, dass die Ressourcen für das Neue freigesetzt werden und evtl. auch das nötige Geld. Ohne das hätten wir den ‚Coilwagen‘ nicht realisieren können.“



Marc Pfister, CEO

„Wir lassen den KVP ganz bewusst durch einen externen Partner begleiten: Wir schätzen den Input, der uns durch Erfahrungen bei anderen Firmen vermittelt wird – und die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der IAOB als ‚unabhängige Instanz‘ wird bei den Mitarbeitenden damit noch besser. Die IAOB AG macht hier sehr gute Arbeit. Die Feedbacks aus dem Kreis der Mitarbeitenden bestätigen das.“



**Ralph Zillig, Betriebsleiter
BU Metallverpackungen**

„KVP als Teil der Führungskultur scheint mir insofern zielführend, weil damit Ideen, Vorschläge und der eigene Kopf gefragt sind. Dass nicht alle Mitarbeitenden das gleiche Engagement aufbringen, liegt auf der Hand und wird immer so sein. Aber der stete Tropfen bringt uns immer wieder etwas näher zum Ziel.“

Fakten

STEBLER – seit 1880 führend im Blech.

Das unabhängige Unternehmen in Nunningen, im solothurnischen Schwarzbubenland, steht seit 1880 unverändert im Allein-Eigentum der Gründerfamilien Stebler und beschäftigt rund 130 Mitarbeitende. Die Firma hat sich mit hochstehenden Lösungen in der Feinblechverarbeitung und als Herstellerin von Weissblech-Verpackungen einen schweizweit bekannten Namen geschaffen.

www.stebler-co.ch

Planvoll besser werden: KVP als langfristige Strategie.

Die IAOB AG begleitet den KVP bei STEBLER seit gut sieben Jahren als strategisch angelegtes Projekt. Der Prozess stützt sich dabei im Wesentlichen auf regelmässige Teambesprechungen und auf die mit einer von der IAOB AG entwickelten softwaregestützten Erfassung der Ideen und einer jederzeit aktualisierten transparenten Dokumentation. Zentral ist außerdem die Durchführung eines halbjährlichen „Ideen-Wettbewerbs“, der schließlich mit der Prämierung des „Kreativ-Teams“ des Jahres an Weihnachten seinen Höhepunkt findet. Außerdem unterstützt die IAOB AG das Unternehmen im Qualitätsmanagement und der auf Kennzahlen basierenden Unternehmenssteuerung seit rund acht Jahren.