

## 2. Interpellation von Jürg Wiesli vom 25. Februar 2015 "Kosteneinsparung durch Ideenmanagement" (12/IN 34/331)

### Beantwortung

**Präsident:** Die Antwort des Regierungsrates liegt schriftlich vor. Der Interpellant hat das Wort zu einer kurzen Erklärung, ob er mit der Beantwortung zufrieden ist.

**Wiesli, SVP:** Ich danke dem Regierungsrat für die Beantwortung meiner Interpellation. Es freut mich zu lesen, dass in der kantonalen Verwaltung ein sehr gutes, offenes Klima herrscht und man für neue Vorschläge offen ist. Dennoch habe ich von der Antwort mehr erwartet. Bereits die Vorbemerkungen lassen erkennen, dass das Potenzial des Vorschlages nur mangelhaft erkannt wurde und der Mut zu einem echten Aufbruch in neue Verbesserungsvorschlagsstrukturen fehlt. Indem der Regierungsrat die tragenden Säulen des Erfolgsmodells, die 10 % Beteiligung an den Einsparungen, die Monatsverlosung von kleinen Preisen und einen unabhängigen Ideenmanagementverantwortlichen nicht umsetzen will, gefährdet er die Grundlage des neuen Systems. Gerade diese Faktoren waren und sind die Erfolgsfaktoren des neuen Systems. Der Schlusssatz in der Antwort zeigt, dass der Vorschlag nicht richtig verstanden wurde und ihm gegenüber eine grosse Abwehrhaltung aufgebaut wurde, was ich überhaupt nicht verstehen kann. Denn das neue System ist gut, belohnt Mitarbeiter mit guten Ideen, ist zielführend, hilft, Kosten zu senken und ist günstig in der Umsetzung. Es ist die sprichwörtlich "eierlegende Wollmilchsau". Es gibt noch viel zur Antwort des Regierungsrates zu sagen und die Unschärfen, ja Irrtümer auszuräumen. Daher **beantrage** ich Diskussion.

**Abstimmung:** Diskussion wird mit grosser Mehrheit beschlossen.

### Diskussion

**Wiesli, SVP:** Es ist erstaunlich und für mich nicht nachvollziehbar, wie der Regierungsrat zu seiner Behauptung in der Schlussfolgerung seiner Beantwortung kommt. Es heisst dort, dass das vorgeschlagene Ideenmanagement insbesondere bezüglich des erforderlichen Aufwandes und des zu erwartenden Erfolges insgesamt nicht zielführend sei. Ich habe ganz andere Erfahrungen gemacht. Unser Betrieb mit über 1'000 Personen in Verwaltung, Planung, Logistik, Unterhalt und Produktion kommt zu einem diametral entgegengesetzten Ergebnis, das mit Zahlen und Fakten belegt werden kann. Ein Höchststand an Ideen, der im letzten Monat veröffentlichten Jahresergebnisse zeigt auf, dass 1'219 Vorschläge bei 930 Vollzeitstellen eingereicht wurden. Es wurden 33 Vorschläge mit einem Einsparpotenzial von Fr. 355'000.-- eingereicht. Dies nach 15 Jahren, in denen

schon sehr viele erfolgreiche Vorschläge eingereicht wurden. Die Idee des speziellen Erfolgsmodells, welches sich signifikant von anderen, nicht erfolgreichen Modellen unterscheidet, wurde nicht erkannt. Es ist wie bei Lara Gut. Um Erfolg zu haben, benötigt sie drei Erfolgsfaktoren: einen guten Ski, das richtige Wachs und einen guten Trainer. Genauso verhält es sich hier. Es sind drei Säulen: 1. Ideen kommen von unten nach oben. Das ist der gute Ski. 2. Erweiterte Motivation durch die monatliche Verlosung kleiner Preise. Das ist das Wachs. 3. Sicherstellung der sachlichen und neutralen Beurteilung durch einen unabhängigen Koordinator. Das ist der Trainer. Ich werde nicht auf alle Punkte in der Beantwortung eingehen. Ich beschränke mich auf das Wesentliche. Der Regierungsrat schreibt, dass die kantonale Verwaltung nicht mit meinem Vorschlag vergleichbar sei, weil viele Aufgaben bereits vorgegeben seien. Ja, es stimmt, viele Aufgaben und Leistungen sind vorgegeben. Die Behauptung, dass das zu erreichende Ziel nicht die Gewinnmaximierung, sondern die gesetzeskonforme Auftragserfüllung sei, ist meines Erachtens aber etwas abenteuerlich. Die gesetzeskonforme Erledigung ist immer das oberste Ziel. Es geht hier um keinen Fall um irgendwelche Abänderungen von Leistungsaufträgen oder gesetzlichen Verpflichtungen. Es geht nur darum, wie man die Aufgaben in gleicher Qualität, besserer Effizienz, schneller und zielführender und somit kostengünstiger erfüllen kann. Zeit ist Geld. Die Autoindustrie hat dies schon lange erkannt. Entgegen der Behauptung in der Antwort des Regierungsrates ist dies messbar. Hier liegt das grosse Potenzial, Wege zu verbessern und Dinge einfacher zu machen. Man kann einen Weg mit einem Ochsenkarren zurücklegen, mit dem man mehrere Tage braucht oder man benützt einen Ferrari und erreicht das Ziel in wenigen Stunden. Der angebliche Nachteil für die verschiedenen Departemente und Ämter ist bei genauer und wohlwollender Beurteilung nämlich ein grosser Vorteil. Bei so vielen Ämtern und Departementen entstehen immer Doppelspurigkeiten. Es gibt Wege, die gleich gemacht werden. Beispielsweise müssen Verbrauchsmaterialien eingekauft werden. Es gibt Abläufe und Synergieeffekte, die genutzt werden können. Auch die Behauptung, dass ähnliche Verbesserungsvorschläge nicht zum Erfolg geführt hätten, dabei werden die Kantone Luzern und Basel Stadt erwähnt, ist nicht zielführend. Schlecht gelaufene und gescheiterte Verbesserungssysteme als Rechtfertigung heranzuziehen, welche ganz andere Ansätze hatten, um ein ausgewiesenes Erfolgsmodell zu beurteilen, und in einer öffentlichen Verwaltung noch nie umgesetzt wurden, ist meines Erachtens nicht legitim. Auch der Hinweis auf die Leistungsüberprüfung (LÜP) ist nicht zielführend. Die LÜP ist ein solches Vorschlagswesen, bei dem von oben nach unten geprüft wird, was besser gemacht werden kann. Seitens des Regierungsrates bestehen grosse Ängste, dass jemand etwas einbringen könnte und er vielleicht belächelt oder blossgestellt wird. Der grosse Vorteil des neuen Modells mit einem unabhängigen Koordinator ist es, dass er gerade dies verhindert. Der Koordinator stellt sicher, dass die Vorschläge sauber angeschaut werden und bei Erfolg eine Erfolgsbeteiligung von 10 % ausbezahlt wird. In der Beantwortung ist immer wieder vom guten Klima in der Verwaltung die Rede. Das ist schön und gut, gutes

Klima macht teilweise aber träge. Ich goutiere es überhaupt nicht, wenn es heisst, dass Leistungsprämien mit 10 %-Prämienrabatten vergleichbar seien. Dem ist nicht so. Leistungsprämien sind etwas ganz anderes als eine 10 %-Beteiligung an einem guten Erfolg, wenn man etwas einspart. Dass im Jahr 2014 kein einziger Vorschlag eingereicht wurde zeigt auf, dass das heute angewandte System seine Schwächen hat. Auch die Bedenken, dass die Gesprächsrunden, wie sie heute bei der kantonalen Verwaltung durchgeführt werden, nicht mehr zielführend seien oder konkurrenziert werden, kann ich ausräumen. Bei der BINA, der Bischofszell Nahrungsmittel AG, haben in den letzten 15 Jahren mindestens zehn Ablaufoptimierungsprojekte stattgefunden, ohne Benachteiligungen. Im Gegenteil: Personen, die an solchen Aktionen oder "Übungen" nicht beteiligt waren, haben nachträglich noch Verbesserungspotenzial gefunden, welches von den Fachgruppen nicht erkannt wurde. Zur Frage 3: Den Befragten fehlt die Vergleichsmöglichkeit völlig, da sie das neue Modell gar nicht kennen. Nur schon die Verquickung der Frage von Leistungsprämie mit einer 10 %-Erfolgsbeteiligung, welche gar nicht zusammengehören, ist subjektiv. Die Mitarbeiterbefragung ist nicht dazu geeignet, das neue Ideenmanagement zu beurteilen oder gar Rückschlüsse auf dessen Erfolg ableiten zu können. Dies kommt eher Kaffeesatzlesen gleich. Die Antwort auf die Frage 4 hat mich am meisten getroffen. Ich habe dem Regierungsrat alle Unterlagen abgegeben. Offenbar wurde die Aufgabe des Ideenmanagementverantwortlichen nicht erkannt oder völlig falsch verstanden. Ich möchte es noch einmal sagen: Der Ideenmanagementverantwortliche hat in erster Linie ein guter Koordinator und Kommunikator zu sein. Er erstellt einen jährlichen Bericht, in welchem alle Ergebnisse zusammengefasst werden und der aufzeigt, wie viele Einsparungsvorschläge eingegangen sind. Die Hauptaufgabe des Ideenmanagementverantwortlichen ist es, die Antworten auf die Vorschläge kritisch zu hinterfragen, darauf zu achten, dass alles sachgerecht gemacht wird, und fragwürdige Entscheide nochmals zu prüfen. So garantiert er, dass keine Willkür im System auftritt. Der Koordinator entscheidet aber nichts. Alle Vorschläge laufen wie üblich über die Verantwortlichen der Departemente, die diese beurteilen müssen. Die Beantwortung des Regierungsrates lässt durchblicken, dass die kantonale Verwaltung respektive die Ersteller der Antwort der Ansicht sind, dass sie ihr System haben und damit ganz zufrieden sind: Da soll doch keiner mit etwas Neuem kommen. Wo bleiben Mut und Leadership des Regierungsrates und die Aufbruchsstimmung, etwas Gutes noch besser machen zu können? Weshalb diese ängstliche Rechtfertigung? Niemand klagt jemanden an. Es ist aber die grosse Chance, das Ideenmanagement für fünf bis zehn Jahre einzuführen und dann zu prüfen und zu erleben, wie Einsparungen gemacht werden können. Der Regierungsrat sollte das grosse Potenzial seiner 4'000 Mitarbeiter nutzen. Alle sind in ihrem Gebiet die Fachspezialisten. Oft wissen sie sogar besser als das oberste Kader, wo Einsparungen möglich sind, weil sie sich täglich damit beschäftigen. Gerade hier zeigt sich die Stärke des Ideenmanagements. Auf 30 kleine Verbesserungsvorschläge kommt ein Vorschlag mit grossem Potenzial, ein "Big Point", der dazu führen kann, dass Tausende, Zehntausen-

de, ja Hunderttausende Franken eingespart werden können. Aber auch viele kleine Vorschläge führen zu Millioneneinsparungen. Den Beweis haben wir bei der BINA erbracht. Ich bitte den Regierungsrat, über seinen Schatten zu springen und es zu versuchen. Dies ist der Innovationspark der kantonalen Verwaltung. Ich bin davon überzeugt, dass der Regierungsrat in zehn Jahren sagen wird, dass es eine der besten Ideen war, die je umgesetzt wurde. Ich bin derart davon überzeugt, dass ich bereit wäre, die Koordination des Ideenmanagements zu übernehmen, wenn dies zum Erfolg führen würde.

**Wohlfender, SP:** Ich danke dem Regierungsrat für die differenzierte Beantwortung der Interpellation. Für die SP-Fraktion stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Legislative das richtige Entscheidungsgremium ist. Unseres Erachtens gehört die Einführung eines Ideenmanagements auf die Ebene der Exekutive und nicht in den Grossen Rat. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Identifikation der Mitarbeiter aus. In einem Klima der Wertschätzung und im Schaffen des Verständnisses für die Zielsetzungen und die Strategien eines Unternehmens braucht es meines Erachtens nie und nimmer ein Ideenmanagement. Mitarbeiter beziehen einen Lohn. Diese Abgeltung ist für die Arbeitsleistung, welche der oder die Angestellte erbringt. Der Aufgabenkatalog ist in einer Stellen- oder Funktionsbeschreibung festgehalten. Ich bin mir sicher, dass bei der kantonalen Verwaltung stufengerechte Stellenbeschreibungen bestehen und darin auch festgehalten ist, dass Entwicklungen und Erweiterungen des Profils und damit der Aufgaben vorgesehen sind. Deshalb ist es für mich selbstverständlich, dass Mitarbeiter durchaus mitdenken dürfen und Ideen im Rahmen des ordentlichen Salärs beziehungsweise mit der Möglichkeit der Leistungsprämie honoriert werden. Ich bin der Meinung, dass monetär behaftetes Ideenmanagement zu abstrusen Auswüchsen führen kann. Beispiele aus Grossunternehmen zeigen auf, dass jede Kleinigkeit in den Ideenpool eingegeben wird, teilweise auch aus Entwicklungsabteilungen. Dadurch werden Ressourcen andernorts für diese Analysen gebraucht. Wir hier im Rat haben die Aufgabe, gute Rahmen- und Anstellungsbedingungen für die Mitarbeiter des Kantons zu schaffen. Das heisst, ihnen Wertschätzung entgegen zu bringen, und nicht, wie es im Rahmen der LÜP teilweise geschehen ist, ihr hohes Engagement in Frage zu stellen. Im Gegensatz zum Interpellanten bin ich der Meinung, dass die LÜP nicht Top-down und auch nicht Bottom-up passiert, sondern von aussen durch unser Parlament injiziert wurde. In einem Klima des Respektes, der Wertschätzung und des Vertrauens können Ideen spriessen, gedeihen und umgesetzt werden. Dies ist der grösste Motivationsfaktor im Gegensatz zu einer monetären Abfindung für eine wenig ausgegorene Idee. Denn in kantonalen Institutionen ist der Prozessgewinn entgegen den Unternehmen kaum berechenbar. Die Interpellation ist wohl gut gemeint, setzt meines Erachtens aber am falschen Punkt und Ort an.

**Wüst, EDU/EVP:** Die EDU/EVP-Fraktion dankt dem Regierungsrat für die Beantwortung der Interpellation. Das Ideenmanagement als Optimierungsform begrüssen wir auf jeden

Fall. Doch wir sind uns mit dem Regierungsrat einig, dass die Werte der Industrie nicht 1:1 auf die kantonale Verwaltung übertragen werden können. Grundsätzlich finden wir eine Entschädigung in Form von Geld zielführend, da dies alle Beteiligten auffordert, mit messbaren Grössen zu arbeiten. Ein kleines Beispiel meines Arbeitsplatzes soll dies verdeutlichen: Die Lehrtochter geht mit mir über das Firmenareal. Unterwegs trennen uns die Wege. Sie erscheint einige Minuten nach mir an ihrem Arbeitsplatz. Auf meine Frage, weshalb sie den anderen Weg eingeschlagen hat, erklärt sie mir, dass sie keinen anderen Weg kenne, um an den Arbeitsplatz zu gelangen. Es geht nicht darum, den einen oder anderen Weg zu wählen. Doch sollte man beide Wege kennen, um sich für den richtigen entscheiden zu können. Dazu gibt es die Möglichkeit der "Job Rotation" mit Übernahme der Verantwortung oder die Hospitation, wenn es ohne Verantwortung zu übernehmen gehen soll. In einer ersten Phase werden Personen derselben Stufe innerhalb des Departementes ihre Arbeitsplätze für einige Zeit im Jahr tauschen. In einer zweiten Phase könnte dies auch zwischen den Departementen praktiziert werden. Das Ziel heisst Transparenz. Die Befragung neu eingetretener Mitarbeiter innerhalb von sechs bis zwölf Monaten ist erwünscht. Anschliessend regiert nur noch die Routine. Mit der Antwort des Regierungsrates zu Frage 4, dass alle Ideen über die Amtsleitung an den Ideenmanager gerichtet werden sollen, sind wir nicht einverstanden. Es ist möglich, dass eine Kosteneinsparung den Amtsleiter selbst betrifft. Die Ideen einzelner Personen oder Gruppen können, wenn erwünscht, sogar anonym durch den Ideenmanager entgegengenommen und mit der dem Sachverhalt vorgesetzten Stelle besprochen werden. Die EDU/EVP-Fraktion freut sich, durch den Regierungsrat über das weitere Vorgehen informiert zu werden.

**Hartmann, GP:** In der vor rund einem Jahr eingereichten Interpellation bezieht sich der Interpellant auf die angespannte Finanzsituation unseres Kantons. Mit der exakt gleichen Begründung hat dieser Rat die Leistungsüberprüfung beschlossen. Nach derselben wissen wir, dass die über 100 Spar- beziehungsweise Einnahmemassnahmen nur in wenigen Fällen die kantonale Verwaltung betrafen. Die Verwaltung unseres Kantons ist gegenüber dem Schweizer Durchschnitt rund 17 % günstiger. "Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun." Dieses Zitat von Molière steht am Anfang der uns nachgelieferten Dokumentation. Darin zeigt der Interpellant, wie er die Mitarbeiter in seinem Betrieb motiviert, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Dem Interpellanten ist es gelungen, in seinem Betrieb ein wirkungsvolles Instrument zur Kosteneinsparung einzuführen. Der Regierungsrat hat es in der Beantwortung dargelegt: Ein Ideenmanagement, ähnlich wie es der Interpellant möchte, war in der Verwaltung bereits ein Thema. Eine eigens dafür eingesetzte Projektgruppe kam zum Schluss, dass der Umsetzungsaufwand den möglichen Nutzen nicht rechtfertigt. Einzelne Amtsstellen verfügen über ein institutionalisiertes Vorschlagswesen. Zu ähnlichen Schlüssen kamen im Übrigen auch die Kantone Solothurn und Basel Stadt. Was in der

ganzen Verwaltung gilt und bereits vor der LÜP gegolten hat: Es wird den Grundsätzen der Kosteneinsparung durch Ideen und Mitwirkung der Mitarbeiter nachgelebt. Anregungen und Vorschläge werden von Führungskräften aufgenommen und berücksichtigt. Dadurch werden interne Prozesse bei Handlungsbedarf laufend optimiert. Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter sowie deren Überprüfung und Umsetzung sind fester Bestandteil der gelebten Arbeitskultur in der kantonalen Verwaltung. Dies hat übrigens auch die Personalumfrage ergeben. Da wird zum Beispiel mit einem Ja-Anteil von 76 % gesagt, dass die Angestellten das Gefühl haben, es werde mit finanziellen Mitteln hausälterisch umgegangen. Mit 79 % wird bejaht, dass man Verbesserungsvorschläge einbringen könne. Es wird mit 65 % auch bejaht, dass die eingebrachten Verbesserungsvorschläge ernsthaft geprüft werden. Ein systematisches Vorschlagswesen mit Belohnung der besten Vorschläge wurde lediglich von 37 % der Antwortenden begrüsst. Auch die Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission setzt jeweils einen der Schwerpunkte bei den Ämterbesuchen der Subkommissionen in die Themen "Effizienz und Sparmöglichkeiten". Die kantonale Verwaltung kennt ein Belohnungssystem, die so genannten Leistungsprämien. Mitarbeiter können für besondere Leistungen, und dazu zählen auch gute Ideen, einen Extrabetrag erhalten. Der Interpellant beleuchtet die Effizienz und die Kosteneinsparungen. Unseres Erachtens ist dies nur eine Seite der Medaille. Zum Glück wird immer häufiger von Fachstellen, Ärzten und auch in den Medien thematisiert, welche Auswirkungen das stetige Streben nach immer mehr haben kann. Die steigende Zahl jener Menschen, die dem Rennen nach immer mehr nicht mehr gewachsen sind, spricht für sich. Wir rennen im Hamsterdreieck: Schneller - besser - billiger, und das geht nicht. Entweder sind wir schneller und besser, schneller und billiger oder besser und billiger. Alle drei Komponenten lassen sich nicht miteinander vereinbaren. Kurzum: Die Verwaltung ist ausgelastet, sie ist bemüht, effizient zu arbeiten und erreicht gemäss Umfrage eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter. Lassen wir also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung das tun, was sie tun müssen und belasten wir sie nicht schon wieder mit Spar- und Effizienzübungen. Die Grüne Fraktion ist mit der Antwort des Regierungsrates zufrieden.

**Berner, BDP:** "Ideen sind der Anfang aller Vermögen." Dies ist sicherlich ein treffendes Sprichwort zur vorliegenden Interpellation. Wenn ich jedoch die Antwort des Regierungsrates lese, trifft eher das Sprichwort zu: "An Ideen mangelt es nicht, aber an Leuten, diese umzusetzen." Wie der Interpellant habe auch ich während einiger Jahre in einem Grosskonzern gearbeitet, bei welchem das Ideenmanagement ebenfalls zur Personal- und Entwicklungskultur gehörte. Auch dort machte man beste Erfahrungen damit. Die BDP-Fraktion ist davon überzeugt, dass ein Ideenmanagement selbst in einer kantonalen Verwaltung mit Rücksicht auf Verfassung und Gesetze eingeführt werden kann. Wir sind davon überzeugt, dass sich die Mitarbeiter heute schon überlegen, was an ihren Arbeitsabläufen verbessert oder vereinfacht werden könnte. Wir sind davon überzeugt,

dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer gelebten Ideenmanagement-Kultur noch mehr mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und sich mit bestehenden Prozessen auseinandersetzen werden. Ein Ideenmanagement, an welchem ein Mitarbeiter mit guten Vorschlägen partizipieren kann, motiviert sicherlich mehr als ein Lob eines Vorgesetzten für eine Idee, die dann in einer Schublade verschwindet. Vorschläge der Mitarbeiter müssen von einer neutralen Stelle überprüft und abgeklärt werden. Dies muss nicht unweigerlich zu Mehrkosten führen. Der Regierungsrat verweist auf die Leistungsüberprüfung, welche vor zwei Jahren in der kantonalen Verwaltung durchgeführt wurde. Unseres Erachtens ist eine Leistungsüberprüfung nicht mit einem Ideenmanagement vergleichbar. Wir anerkennen die Leistungen der LÜP. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass nicht alle Mitarbeiter der Verwaltung in den Prozess der LÜP eingebunden wurden. Die LÜP wurde mehrheitlich von oben nach unten verordnet und nicht umgekehrt. Ein Ideenmanagement zielt darauf ab, die Prozesse von unten nach oben durch die Mitarbeiter selbst zu überprüfen und zu analysieren. Vielfach liegen die grossen Sparpotenziale bei repetitiven, einfachen Arbeiten. Mitarbeiter, welche eine Arbeit ausführen, haben sicherlich unkonventionelle Ideen, wie eine Arbeit besser, schneller und mit geringeren Kosten erledigt werden könnte. Genau hier, und nicht nur in den Chefetagen, soll das Ideenmanagement ansetzen. Immer dann, wenn wir von einer Lohnerhöhung für das Personal sprechen, spricht der Regierungsrat davon, dass in der Verwaltung die besten Leute arbeiten. Der Regierungsrat sollte ihnen etwas zutrauen. Die BDP-Fraktion unterstützt die Einführung eines Ideenmanagements.

**Gantenbein, SVP:** Es bewahrheitet sich, dass immerwährende Optimierung auch im Kleinen und das unternehmerische Gedankengut "effizienter, schneller und besser" für den Kunden dienlich und notwendig sind. In der Interpellation kommt der fehlende Konkurrenzdruck zum Ausdruck. Die Abhandlung der Interpellation hätte viele Chancen, um in den Abteilungen etwas auszulösen. Doch in der obersten Führung geht man in eine Abwehrhaltung über. Ich zitiere aus der Beantwortung: "Im Jahr 2014 wurde kein einziger Vorschlag eingereicht. Dies ist Folge des hohen Automatisierungsgrades sowie der laufenden Überprüfung der Prozessabläufe." Aussagen eines Unternehmersalltags, in welchem Bequemlichkeit, Unterforderung der Mitarbeiter und Selbstherrlichkeit vorherrschen. Sie haben in einer Privatindustrie unweigerlich zur Folge, dass man weniger konkurrenzfähig ist. Ich bitte den Regierungsrat, die Chance wahrzunehmen und seine Amtsleiter zu motivieren, ein "Brainstorming" durchzuführen. Wie bereits erwähnt wurde, müssen die Vorschläge von unten nach oben kommen. Bei einem "Brainstorming" können Anregungen aufgenommen werden, ohne dass sie abwertend kommentiert werden. Der Regierungsrat wird feststellen, dass seine Angestellten so richtig in Fahrt kommen werden. Alte Zöpfe werden endlich einmal angesprochen. Luxus oder reine Wunschlösungen können aufgelistet werden. Doppelspurigkeiten können hinterfragt und geklärt werden. Aus meiner Erfahrung weiss ich, dass solche Ideensammlungen in Konzernen

wie auch in reinen Dienstleistungsunternehmen immer mit riesigem Erfolg durchgeführt wurden. Es wurde gesagt, dass endlich alle Statistiken aufgelistet werden sollen. In unserer Firma hat jemand den Vorschlag gemacht, Listen und Auswertungen während einer gewissen Zeit nur noch auf ausdrücklichen Wunsch zu liefern, um zu sehen, ob sie überhaupt gebraucht werden. Wir konnten die Masse auf einen Viertel reduzieren. Welche Fachliteratur ist wichtig und wem dient sie am meisten? Hier kann man die Zirkulation neu strukturieren. Weshalb muss sich ein Kunde bei einem Ladenneubau mit vier verschiedenen Abteilungen und sich wiederholenden Formularen abmühen? Der Regierungsrat würde staunen, was alles angesprochen wird, wenn man die Angestellten reden lässt. Er sollte das Mittdenken einverlangen und den Rahmen und die Zeit dafür vorgeben. Der Regierungsrat sollte überzeugend dahinter stehen und die Leute wie ein Patron in einem grossen Unternehmen anstecken und sie mit gutem Beispiel mitreissen können. Er wird mit einem riesigen Potenzial an Ideen belohnt werden. Es wird in den Abteilungen zu spüren sein, dass endlich über Abläufe gesprochen wird, über die sich bisher niemand zu sprechen traute. In den Vorbemerkungen seiner Antwort schreibt der Regierungsrat: "Die Verwaltung kann nicht selbst wählen, welche Leistungen sie erbringen will. Ihre zu erfüllenden Aufgaben richten sich vielmehr nach den gesetzlichen Vorgaben ... ." Wie in jedem Unternehmen geht es hier niemals um Anforderungen an Leistungsaufträge. Das Gegenteil ist der Fall. In der Beantwortung spürt man aber diesen Geist. Es herrscht eher eine Rechtfertigung und Verteidigung vor, was unserer Fraktion etwas unverständlich ist. Die SVP-Fraktion bittet den Regierungsrat, die Anregung des Interpellanten positiv aufzugreifen. Es gibt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmt noch viel Potenzial, welches man nutzen sollte.

**Vietze, FDP:** Die Thematik ist mit dem Titel der Interpellation relativ eng gefasst. Ich möchte den Blickwinkel etwas erweitern. Ein Ideenmanagement beziehungsweise ein Vorschlagswesen ist ein Werkzeug aus dem umfangreichen Werkzeugkasten "Lean Management" oder "Lean Six Sigma", wie es heute häufig anzutreffen ist. "Lean Management" ist ein Führungs- und Organisationskonzept, das darauf abzielt, jede Form von Verschwendung, Fehlern und unnötigen Kosten zu vermeiden, bei gleichzeitigem Streben nach bestmöglicher Qualität und somit hohem Kundennutzen. Es geht nicht darum, Leistungen abzubauen, wie dies in der Antwort des Regierungsrates befürchtet wird, sondern darum, so genannte Verschwendungen, japanisch Muda, zu vermeiden und stetige Verbesserungen in alle Bereiche zu tragen, und dies systematisch und permanent. Wichtig sind dabei die Kundenorientierung, die Konzentration auf Prozesse und der Einbezug der Mitarbeiter. Verschwendung hat viele Gesichter. Typische Verlustquellen sind Überproduktion, Warte- oder Suchzeiten, nicht oder falsch genutztes Talent der Mitarbeitenden oder Fehler beziehungsweise Abweichungen. Beispiele dafür gibt es auch im Bürobereich. Vielen von uns sind sie bestimmt bestens bekannt: Ein zu umfangreicher Verteiler, zu viele Kopien, mehr Informationen als gewünscht, eine zu 100 % ausgearbeitete

Lösung, obwohl ein Konzept genügt hätte, mehrfach abgelegte Daten, Suchzeiten für das Wiederfinden von Daten, schlechter Informationsfluss, viele Änderungsversionen, Unpünktlichkeit, Rückfragen, weil Informationen nicht eindeutig sind, mangelnde Qualifikation, schlechtes Zeitmanagement und Vieles mehr. Wer kennt das nicht? Im Schnitt werden 13 % der Arbeitszeit für das Suchen von Unterlagen benötigt. Rund 15 Stunden pro Woche, also deutlich über 30 %, sind Zeitverschwendung. Hier soll der Hebel angesetzt werden. Wesentliches Ziel von "Lean Management" ist es, eine höhere Kundenzufriedenheit einerseits durch Schnelligkeit, also Zeiteffizienz, und Qualitätssicherung und andererseits auch durch Kostensenkung herzustellen. Dieser Optimierungsansatz ist nicht produktionsspezifisch. Er lässt sich wunderbar auf eine Verwaltung übertragen. Wie der Werkzeugkasten der jeweiligen Unternehmung beziehungsweise Verwaltung aussehen soll, muss diese selbst entwickeln. Sie muss ihr eigenes "Lean" leben. Ob und wie viel Geld für Ideen bezahlt wird, ist beispielsweise sekundär. Studien haben gezeigt, dass es vor allem wichtig ist, dass Ideen möglichst zeitnah umgesetzt werden. Der Regierungsrat schreibt in seiner Antwort zum Abschluss, dass eine zu prüfende und vereinfachte Variante eines flächendeckenden systematischen Ideenmanagements im Bereich der Ablaufoptimierung auf Amts- und Betriebsebene weiterverfolgt werden soll. Diese Haltung möchte die FDP gerne unterstützen. Bei der "Baumer Electric AG" leben wir "Lean" übrigens schon seit vielen Jahren. Wir möchten unseren Regierungsrat zusammen mit der Führung der Verwaltung herzlich einladen, sich unseren Prozess einmal vor Ort anzuschauen, wie dies beispielsweise die Stadt Romanshorn und auch der Kanton Aargau bereits getan haben, um sich inspirieren zu lassen.

Regierungsrat **Dr. Stark:** Arthur Schnitzler hat einmal gesagt: "Sie tummeln ihre Rosse, aber sie reiten sie nicht." Es gibt viele Ideen, aber wir setzen sie nicht um. Wenn man die Interpellation liest und das heutige Votum von Kantonsrat Jürg Wiesli hört, erhält man diesen Eindruck. So ist es aber nicht. Dem Regierungsrat ist es sehr wichtig, dass Vorschläge für Einsparungen und verbesserte Abläufe gemacht, geprüft und bei positiven Effekten ausgeführt und auch belohnt werden. Die Systeme können unterschiedlich sein. Es führen bekanntlich viele Wege nach Rom. Den Eigenheiten eines Unternehmens ist Rechnung zu tragen. Der Kanton ist sehr heterogen organisiert. Das ist im gesamten Organigramm ersichtlich. Es gibt über 70 Ämter und Betriebe, ganz verschiedene und hoheitliche Aufgaben, die auf Gesetzen und Verordnungen basieren. Der Kanton ist dienstleistungsorientiert. Privatwirtschaftliche Unternehmungen sind in der Regel einheitlicher und in der Angebotsgestaltung frei. Sie sind auch gewinnorientiert. Ich sehe es wie Kantonsrat Iwan Wüst. Die Industrie und die Verwaltung sind nicht einfach vergleichbar. Meines Erachtens ist im öffentlichen Sektor auf verschiedenen Ebenen heute die Praxis eingezogen, dass man Methoden der Industrie fast 1:1 in die öffentliche Verwaltung übertragen will. Gerade im Gesundheitsbereich sehe ich, dass nicht immer alles ideal läuft. In der Personalbefragung in den kantonalen Ämtern, Betrieben und Schulen haben

wir das Kapitel "Umgang mit finanziellen Ressourcen" eingebaut. Das Ergebnis hat Kantonsrätin Brigitta Hartmann bereits erwähnt. 79 % unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in einer anonymen Umfrage uneingeschränkt der Ansicht, dass sie Verbesserungsvorschläge einbringen können. Wir lassen unsere Leute reden. Bei den eingebrachten Verbesserungsvorschlägen sind 65 % der Meinung, dass diese ernsthaft geprüft werden. Auch dies hat Kantonsrätin Brigitta Hartmann bereits erwähnt, und ich möchte es auch noch erwähnen. Bei den restlichen 35 % besteht sicher noch Potenzial. Aufgrund der Personalumfrage kann zusammengefasst gesagt werden, dass das Vorschlagswesen funktioniert, grundlegende Anpassungen sich nicht aufdrängen, aber Verbesserungen möglich sind. In diesem Sinne bezeichnet und empfindet der Regierungsrat die Interpellation und die heutige Diskussion als durchaus wertvoll. Sie ist ein wichtiger Input für den Regierungsrat. Ich möchte darauf hinweisen, dass der Regierungsrat die Verwaltung gemäss § 46 der Kantonsverfassung alleine leitet. Kantonsrätin Edith Wohlfender hat ebenfalls bereits darauf hingewiesen. Zur Übertragbarkeit des Modells der BINA in die kantonale Verwaltung: Es stellt sich die grosse Frage, ob dies so einfach möglich ist. Ich möchte dies an einem Beispiel der Erfolgsprämie erläutern. Mein ehemaliger Kollege, Dr. Claudius Graf-Schelling, war vor seiner Zeit als Regierungsrat Gerichtspräsident. In seine Amtszeit fiel ein Mammutprozess, der unserem Staat enorme Kosten verursachte, die aber durch Gebühren nicht abgedeckt waren. Gerichtspräsident Dr. Claudius Graf-Schelling hat dem Regierungsrat vorgeschlagen, das Gebührenreglement an solche Mammutprozesse anzupassen. Es war damals auch eine gesetzliche Anpassung nötig. Die Anpassung wurde vorgenommen und der Mammutprozess dauerte noch Jahre. Am Schluss hat der Kanton durch die Änderung 1,7 Millionen Franken mehr eingenommen. Wir hätten Dr. Claudius Graf-Schelling eine Erfolgsprämie von Fr. 170'000.-- ausbezahlen müssen. Sie sehen, dass der Kanton sehr vielfältig ist und viele Stellen hat. Da ist es nicht sinnvoll, alles über einen Leisten zu schlagen. Der Regierungsrat möchte neu ein flächendeckendes Ideenmanagement für Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Vereinfachung von Abläufen oder Sparmöglichkeiten prüfen, weiterverfolgen und auch einführen, ganz im Sinne des von Kantonsrätin Kristiane Vietze erwähnten "Lean Management". Die Zeitverschwendung oder den zu langen Weg müssen wir im Auge behalten. Wir möchten die Absicht zunächst in den Regierungsrichtlinien festhalten, über die der Grosse Rat diskutieren wird. Anschliessend wird verwaltungsintern zusammen mit unseren Leuten ein System aufgebaut, welches wir bis Ende 2017 umsetzen möchten. Dies wird Top-down und Bottom-up erarbeitet. Folgende Restriktion erfolgt Top-down: Wir wollen ein flächendeckendes Ideenmanagement ohne grosse Bürokratie und ohne neue Stelle. Wir wollen keinen zentralen Ideenmanager. Wir wollen es anders versuchen, nämlich auf Amts- und Betriebsebene und den jeweiligen Umständen und Bedürfnissen angepasst. Selbstverständlich wollen wir auch wissen, welche Vorschläge eingebracht wurden, damit sie nicht an der einen oder anderen Stelle einfach so versanden. Der Regierungsrat möchte ein Reporting im jährlichen einfachen Kontrol-

lingbericht. Die Belohnung kann keine Erfolgsprämie sein. Es gibt dafür bewährte Elemente. Heute wird vor allem die Leistungsprämie eingesetzt. Zudem gibt es die Reka-Checks und die TG-Shop Kreditkarten. Der Thurgau hat im Kantonsvergleich die kostengünstigste Verwaltung, und er ist der Kanton der kurzen Wege. Ein verstärktes Ideenmanagement wird diese Erfolgsfaktoren, aber ebenso die Verbundenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Kanton Thurgau als ein guter und wertschätzender Arbeitgeber, weiter stärken.

Diskussion - **nicht weiter benützt.**

**Präsident:** Das Geschäft ist erledigt.