

Der Regierungsrat des Kantons Thurgau an den Grossen Rat

Frauenfeld, 9. Februar 2016

130

GRG Nr.	12	IN 34	331
---------	----	-------	-----

Interpellation von Jürg Wiesli vom 25. Februar 2015 „Kosteneinsparung durch Ideenmanagement“

Beantwortung

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Regierungsrat beantwortet die vom Interpellanten und 58 Mitunterzeichnern und Mitunterzeichnerinnen unterbreitete Fragen wie folgt:

I. Vorbemerkungen

Der Interpellant legt dar, dass private Unternehmen ein Ideenmanagement eingeführt hätten, um Kosteneinsparungen aufzudecken und erfolgreich umzusetzen. Durch das Ideenmanagement hätten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge über ihren Verantwortungsbereich hinaus vorzuschlagen und am daraus resultierenden Erfolg zu partizipieren. Als Beispiel führt er die Bischofszell Nahrungsmittel AG (BINA) auf, welche durch dieses Instrument hohe Einsparungen erziele. Er schlägt vor, dass auch die kantonale Verwaltung dieses Erfolgsmodell übernehmen könnte, um der angespannten Finanzsituation entgegenzuwirken.

Der Kanton ist stets an Einsparungsmöglichkeiten interessiert und zeigt sich offen für entsprechende Vorschläge. Die Interpellation schlägt die Anwendung des in der Privatwirtschaft unter Umständen erfolgreichen Ideenmanagements auf die kantonale Verwaltung vor. Eine öffentliche Verwaltung lässt sich nun aber nicht ohne Weiteres mit einem privaten Unternehmen vergleichen, da sich Ziele, Aufgaben und Rahmenbedingungen wesentlich unterscheiden. Aus den vom Interpellanten dargelegten Erfahrungen der BINA lassen sich deshalb keine unmittelbaren Rückschlüsse auf das Potenzial eines entsprechenden Ideenmanagements in der kantonalen Verwaltung ableiten. Der Staat muss hoheitliche Aufgaben für die gesamte Bevölkerung erfüllen und ist dabei an Gesetze und Verordnungen gebunden. Die Verwaltung kann nicht selbst wählen, welche

Leistungen sie erbringen will. Ihre zu erfüllenden Aufgaben richten sich vielmehr nach den gesetzlichen Vorgaben sowie den jeweiligen Leistungsaufträgen und den definierten Produkten. Dabei ist das zu erreichende Ziel nicht die Gewinnmaximierung sondern die gesetzeskonforme Aufgabenerfüllung. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass sich die kantonale Verwaltung aus fünf Departementen, der Staatskanzlei und aus ca. 70 verschiedenen Ämtern und Betrieben mit sehr unterschiedlichen Aufgaben zusammensetzt, welche zum Teil keine oder nur wenige Berührungspunkte aufweisen.

Bereits im Frühling 2008 wurde die Einführung eines Ideenmanagements im Departement für Finanzen und Soziales (DFS) thematisiert und beurteilt. Es sollte ein Ideenmanagement eingeführt werden, um Erfahrungswerte zu sammeln. Ziel war es, ein flächendeckendes Ideenmanagement für die gesamte kantonale Verwaltung umzusetzen. Denn bis heute verfügen nur einzelne Amtsstellen über ein institutionalisiertes Vorschlagswesen (z. B. BBZ Arenenberg, Strassenverkehrsamt und Tiefbauamt). Die Projektgruppe kam jedoch zum Schluss, dass der Umsetzungsaufwand den möglichen Nutzen nicht rechtfertigt. Dieser Entscheid wurde gestützt auf die praktischen Erfahrungswerte des Kantons Solothurn unterstrichen. Auch aus der öffentlichen Berichterstattung über das Ideenmanagement des Kantons Basel Stadt ergibt sich, dass die Umsetzung nur sehr begrenzt zu den gewünschten Resultaten führt.

Im Weiteren wurde in den vergangenen zwei Jahren eine umfassende Überprüfung des Leistungskataloges der kantonalen Verwaltung (LÜP) durchgeführt. Im Rahmen dieser Leistungsüberprüfung beschäftigte sich die Verwaltung intensiv mit der Suche nach Sparmöglichkeiten wie auch mit der Optimierung von Einnahmen. Im Ergebnis wurde ein Paket mit insgesamt 102 Einzelmassnahmen geschnürt. Das durch die Umsetzung dieser Massnahmen erzielte Entlastungsvolumen (Aufwand und Ertrag) für den Staatshaushalt beläuft sich auf rund Fr. 47.7 Mio. im Finanzplan 2017. Im Übrigen wird in der kantonalen Verwaltung bereits heute den Grundsätzen der Kosteneinsparung durch Ideen und Mitwirkung der Mitarbeitenden nachgelebt. Anregungen und Vorschläge werden von den Führungskräften aufgenommen und berücksichtigt. Dadurch werden interne Prozesse bei Handlungsbedarf laufend optimiert. Die Praxis zeigt, dass vorhandene Einsparungsmöglichkeiten auch tatsächlich umgesetzt werden. Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden sowie deren Überprüfung und Umsetzung sind ein fester Bestandteil der gelebten Arbeitskultur in der kantonalen Verwaltung. Grundsätzlich werden die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden jedoch nicht statistisch festgehalten. Deshalb können auch die durch die Verbesserungsvorschläge bedingten finanziellen Auswirkungen nur ausnahmsweise zahlenmässig festgelegt werden.

II. Zu den einzelnen Fragen

Frage 1

Im Jahr 2014 gingen im Strassenverkehrsamt (dem Departement für Justiz und Sicherheit [DJS] zugehörig), welches über ein institutionalisiertes Ideenmanagement verfügt, neun Vorschläge in verschiedenen Bereichen ein. Im Amt für Berufsbildung und Berufsberatung (ABB; dem Departement für Erziehung und Kultur [DEK] zugehörig) wurden in den vergangenen drei Jahren vier signifikante Verbesserungsvorschläge umgesetzt.

Diese betreffen die Bereiche Beitragswesen (vereinfachtes Verfahren), Lehrabschlussprüfungen (Prozesse, Expertenverwaltung, Entschädigung), „überkantonale Datenbank Berufsbildung“ sowie das Lehrvertragswesen (Lehrbetriebsportal, Virtual Scanning). Das Amt für Informatik (AFI; dem Departement für Inneres und Volkswirtschaft [DIV] zugehörig) weist ein Qualitätsmanagementsystem auf, zu welchem auch ein Verbesserungssystem gehört. Im Jahr 2014 wurden 48 Verbesserungsvorschläge registriert. Davon sind 25 noch in Bearbeitung (acht befinden sich im Prozess der Wirksamkeitsprüfung) und 23 sind abgeschlossen. Alle Vorschläge betreffen die Leistungserbringung im Informatikbereich und zielen hauptsächlich auf eine Steigerung der Qualität, die Erhöhung der Sicherheit oder die Optimierung des Arbeitsumfeldes ab. Die Abteilung Energie (AE; dem DIV zugehörig) setzt insbesondere in den Bereichen Förderprogramm, Minergie, Weiterbildungsangebot und Vollzug laufend Verbesserungsvorschläge um. Eine systematische Erfassung findet jedoch, wie in den meisten anderen Bereichen der kantonalen Verwaltung, nicht statt. Schliesslich ist auf die Steuerverwaltung hinzuweisen, welche vor rund zehn Jahren ein systematisches Vorschlagswesen einführte. Zu Beginn wurden einige Ideen eingereicht, die teilweise auch zur Umsetzung gelangten. In den letzten Jahren nahmen die Vorschläge stetig ab. Im Jahr 2014 wurde kein einziger Vorschlag eingereicht. Dies ist Folge des hohen Automatisierungsgrades sowie der laufenden Überprüfung der Prozessabläufe.

Im Übrigen wird auf die in den Vorbemerkungen dargelegten gelebten Arbeitskultur in Bezug auf die Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwiesen.

Frage 2

Da die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden, wie bereits ausgeführt, grundsätzlich nicht erhoben werden, findet auch keine finanzielle Nutzenbetrachtung statt. Weil es sich bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen hauptsächlich um Prozessoptimierungen handelt, ist eine zahlenmässige Erhebung des Einsparungspotenzials ohnehin kaum möglich. Immerhin ist die vom Strassenverkehrsamt umgesetzte Idee der Lieferung von Halterdaten in Bezug auf die Ordnungsbussen der Kantonspolizei zu erwähnen, durch welche die laufende Rechnung des DJS um jährlich ca. Fr. 150'000.-- entlastet wird. Das ABB geht gestützt auf die vier signifikanten und in den letzten drei Jahren umgesetzten Verbesserungsvorschläge von verwaltungsinternen Einsparungen in Höhe von bis zu drei durchschnittlichen Monatslöhnen aus. Die externen Berufsverbände können geschätzte 200 bis 300 Arbeitsstunden einsparen.

Das AFI hat den finanziellen Nutzen, welcher aus den unter Frage 1 dargelegten Verbesserungsvorschlägen resultiert, nicht erfasst, da er nicht im Vordergrund steht. Denn die Massnahmen führen grundsätzlich zur Steigerung der Qualität oder der Sicherheit. Dieser Mehrwert lässt sich nicht mit einem Geldwert ausdrücken. In der Abteilung Energie wurden seit dem Jahr 2013 in diversen Bereichen jährliche Einsparungen von ca. Fr. 165'000.-- realisiert. Ob und inwieweit diese Einsparungen auf konkrete Vorschläge von Mitarbeitenden zurückzuführen sind, lässt sich aber nicht ermitteln.

Auf Initiative der Staatskanzlei wurde mittels Weisung vom 2. Juli 2015, welche am 1. August 2015 in Kraft trat, in der gesamten Verwaltung der Versand von Postsendungen grundsätzlich durch A-Post Plus statt Einschreiben festgelegt. Gestützt auf die Versandkosten im Jahr 2014 ist davon auszugehen, dass damit rund Fr. 20'000.-- jährlich eingespart werden können.

Frage 3

Die Erfahrungen mit den vereinzelt vorhandenen institutionalisierten Verbesserungssystemen sind durchwegs positiv. Im Übrigen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung stets motiviert, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Bereits heute werden ausserordentliche Leistungen gestützt auf § 14 der Verordnung des Grossen Rates über die Besoldung des Staatspersonals (BesVO; RB 177.22) mittels individueller Leistungsprämie honoriert. Die Auswertung der Personalbefragung 2015 zeigt auf, dass 79 % der Mitarbeitenden überzeugt sind, Verbesserungsvorschläge einbringen zu können. Lediglich 9 % verneinen dies. 65 % sind der Meinung, dass die Verbesserungsvorschläge ernsthaft überprüft werden. 12 % sehen dies eher kritisch. Nur 37 % würden ein systematisches Vorschlagswesen mit Belohnung der besten Vorschläge begrüssen. 42 % der Mitarbeitenden sind mit der bis anhin gelebten Arbeitskultur, wonach sie Verbesserungsvorschläge unkompliziert und formlos an die Vorgesetzten richten können, zufrieden und wünschen kein systematisches Ideenmanagement. 21 % haben sich hierzu nicht geäussert. Hingegen sehen 50 % der Mitarbeitenden die Möglichkeit, Abläufe zu vereinfachen. Ein systematisches Ideenmanagement in Bezug auf die Vereinfachung von Ablaufprozessen ist deshalb zumindest zu prüfen. Hierzu wird in der Antwort zur Frage 4 näher eingegangen. Im Übrigen zeigen die Erfahrungen und die Praxis, dass das grösstenteils formlose, aber in der Arbeitskultur fest verankerte Vorschlagswesen durchaus positiv zu beurteilen ist.

Frage 4

Gemäss aktuellem Stand der Managementwissenschaft und gestützt auf die Auswertung praktischer Erfahrungen besteht die Tendenz, sich von den klassischen Motivationsmodellen mit monetären Anreizen, wie dies vom Interpellanten vorgeschlagenen Ideenmanagement vorgesehen ist, abzuwenden. Denn diese Modelle generieren erfahrungsgemäss zwar kurzfristig eine gewisse Ausgabenoptimierung, sind jedoch administrativ sehr aufwendig und insbesondere im Personalführungsprozess äusserst heikel und anspruchsvoll. Nur schon die Einsetzung eines Ideenmanagement-Verantwortlichen ist mit wiederkehrenden Kosten verbunden. Für die Umsetzung von vorgeschlagenen Massnahmen müssten spezifische Prozesse geschaffen werden. Erst wenn die verantwortliche Amtsstelle die Idee als sachgerecht und realisierbar erachten würde, könnte sie, unter Beachtung der allenfalls bestehenden rechtlichen Schranken, eingeführt werden. Denn es gilt zu berücksichtigen, dass sich die zahlreichen Ämter, Betriebe und Departemente der kantonalen Verwaltung in ihren Aufgabenbereichen, in ihren fachlichen Ausrichtungen sowie in ihren internen Prozessabläufen stark unterscheiden. Ein zentraler Ideenverantwortlicher müsste deshalb über ein breites Fachwissen verfügen und eine langjährige Erfahrung in der kantonalen Verwaltung vorweisen. Auch wenn eine solche Person rekrutiert werden könnte, wäre es unabdingbar, die Vorschlä-

ge über die jeweils betroffene Amtsleitung an den Ideenmanager zu richten und nicht direkt von den Mitarbeitenden aus. Um das durchwegs gute Arbeitsklima in der kantonalen Verwaltung zu wahren, dürften erfolgreiche Verbesserungsvorschläge überdies nur im Rahmen der bis anhin vorgesehenen Leistungsprämie nach § 14 BesVO honoriert werden. In Frage käme allenfalls auch die Vergabe von Rekachecks oder von TG-Shop-Kreditkarten. Es müsste zudem verhindert werden, dass sich ein allfälliger Verbesserungsvorschlag nicht mehr durch eine Gesprächsrunde mit mehreren beteiligten Mitarbeitenden und unter Einbezug der vorgesetzten Person, in welcher fachliche Synergien genutzt würden, entwickeln könnte. Deshalb müsste auch die Frage geklärt werden, wer in solchen Fällen die Idee beim Ideenmanager vorbringt und wer dafür in welcher Höhe eine Leistungsprämie erhalten würde.

Die bestmögliche Aufgabenerfüllung des Kantons wird gewährleistet, wenn die Mitarbeitenden sich mit dem Kanton als Arbeitgeber identifizieren und deshalb motiviert sind, an einer möglichst effizienten Verwaltung ihren Teil daran mittels Vorbringen von Verbesserungsvorschlägen beizutragen. Der finanzielle Anreiz sollte dabei nicht im Zentrum stehen.

Schliesslich ist festzuhalten, dass wie aus der Antwort zur Frage 3 hervorgeht, 50 % der Mitarbeitenden die Möglichkeit sehen, Abläufe zu vereinfachen. Ein einheitliches, für die gesamte kantonale Verwaltung geltendes Ideenmanagement, wie es der Interpellant vorschlägt, erscheint insgesamt als nicht zielführend, insbesondere bezüglich des erforderlichen Aufwands und des zu erwartenden Erfolgs. Die zu prüfende und vereinfachte Variante eines flächendeckenden systematischen Ideenmanagements im Bereich der Ablaufoptimierung auf Amts- und Betriebsebene soll hingegen weiterverfolgt werden.

Der Präsident des Regierungsrates

Dr. Jakob Stark

Der Staatsschreiber

Dr. Rainer Gonzenbach