

BAYERISCHE ELITE-AKADEMIE –
LÖSUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND

Jede Idee zählt

Beim Ideenmanagement geht es darum, das kreative Potenzial und das geballte Wissen der Mitarbeiter voll auszuschöpfen. Wie das geht und was man dabei beachten muss, haben Studenten der Bayerischen Elite-Akademie in einer praxisorientierten Projektarbeit beschrieben.



Mit zum Perspektivenwechsel - Studierende der Bayerischen Elite-Akademie im Workshop Präsentieren und Moderieren in der IHK-Akademie Westheim

Zwei Jahre lang waren Sebastian Schatt und seine sechs Kommilitonen damit beschäftigt, die neuesten Entwicklungen im Bereich des betrieblichen Vorschlagswesens und des Ideenmanagements auszuloten. Im Rahmen ihrer praxisorientierten Projektarbeit für die Bayerische Elite-Akademie (siehe Kasten auf Seite 27 und Seite 28) haben sie unter der Anleitung von Dr. Rudolf Kerschreiter vom Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München umfangreiche Literatur ausgewertet, Umfragen unter Ideenmanagern durchgeführt, Fragebögen an Unternehmensmitarbeiter verteilt, Best-Practice-Beispiele vorgestellt und eine Reihe von Handlungsempfehlungen abgegeben. Das Arbeiten in einem interdisziplinären Team und „die Beschäftigung mit einem völlig vom Studienfach unterschiedlichen Thema“ waren lehrreiche Erfahrungen für Schatt, der an der TU München Physik studiert und jetzt zur Business-Elite gehört. „Ideenmanagement ist auf dem Vormarsch“, betont Christiane Kersting, verantwortlich für das Thema im Deutschen

Institut für Betriebswirtschaft (DIB), mit dem die Arbeitsgruppe der Bayerischen Elite-Akademie eng zusammengearbeitet hat. Das Frankfurter Institut hat sich der Förderung des Ideenmanagements angenommen und veröffentlicht jährlich einschlägige Zahlen. „Etwa 70 Prozent der deutschen Unternehmen“, schätzt Kersting, haben bereits Modelle wie das klassische betriebliche Vorschlagswesen (BVW), den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) oder das Total Productive Management (TPM) etabliert. Diese Modelle können in Betrieben nebeneinander existieren oder sich unter einem Dach zu einem modernen Ideenmanagement vereinen. Einer Studie des DIB zufolge wurden im Jahr 2004 in den 365 befragten Unternehmen rund 1,2 Millionen Verbesserungsvorschläge eingereicht und davon 70 Prozent in die Praxis umgesetzt. Die ausgewiesenen Einsparungen betragen rund 1,25 Milliarden Euro; die Prämienzahlungen an die Arbeitnehmer 151 Millionen Euro. „Diese Zahlen verdeutlichen, welcher enorme wirtschaftliche Ertrag aus einem funktionierenden Vorschlagswesen

erwächst“, kommentieren die Studenten in ihrer Projektarbeit. Dabei hat das Institut noch nicht einmal zehn Prozent der deutschen Unternehmen angesprochen.

Doch die Einsparungen sind in vielen Betrieben nicht einmal der wichtigste Effekt. Neben dem rein zahlenmäßig erfassbaren Nutzen stehen die Soft-Facts: höhere Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber, Anerkennungskultur, besseres Betriebsklima, höhere Motivation. Darauf baut auch die Iwis Ketten Joh. Winklhofer & Söhne GmbH & Co. KG aus München, Marktführer in der Herstellung von hochwertigen Steuerantriebssystemen. Der hauptsächliche Nutzen liegt dort „in der Verbesserung des Arbeitsplatzes und der Motivation der Mitarbeiter“, erklärt Maschinenbauer Axel Kaltenbrunner, der das betriebliche Vorschlagswesen des mittelständischen Unternehmens betreut und es maßgeblich weiterentwickelt hat. Die Hälfte der 750 Mitarbeiter beteiligt sich inzwischen daran; die Zahl der Vorschläge pro Mitarbeiter stieg in den letzten Jahren von 0,1 auf 3,5. Dazu trägt hauptsächlich das schnelle, direkte und un-

Fotos: Elite Akademie

bürokratische „Idee Fix“-System bei, das die normalen Verbesserungsvorschläge ergänzt und „vor allem hilft, die Hemmschwelle zu senken“, betont Kaltenbrunner. Es belohnt Kleinstverbesserungen mit einem Gutschein über fünf Euro und ist inzwischen auch im Intranet als Ideendatenbank verfügbar. Um die Einfälle der Mitarbeiter zum Sprudeln zu bringen, gibt es außerdem Monatsaktionen zu bestimmten Themen sowie sogenannte Problemlöseteams, die sich der Abschaffung eines bestimmten Notstands widmen und sich dann wieder auflösen.

„Ideenmanagement“, so führt die Projektgruppe der Bayerischen Elite-Akademie weiter aus, „ist nicht nur ein Instrument, um Einsparpotentiale abzuschöpfen, sondern auch ein Weg zur Mitarbeiterbeteiligung und -führung“. Es hilft, die Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu verbessern und verantwortliches, eigenständiges und konsequentes Handeln zu fördern. Deshalb wird die Anzahl der eingereichten Vorschläge häufig auch als Kennzahl zur Bewertung des Führungsstils verwendet. Besonderen Wert auf die Rolle der Führungskraft im Ideenprozess legen beispielsweise:

- Euler Hermes Kreditversicherungs-AG aus Hamburg. Dort ist es Aufgabe der eigens dafür geschulten Führungskräfte, ein ideenförderliches Klima aufzubauen. Eine Umfrage unter den Mitarbeitern ergab, dass eine hohe Identifikation mit



Prof. Dieter Frey auf dem Projekttag „Humankapital“

dem Unternehmen, Wertschätzung und Anerkennung durch die Führungskraft sowie ein großes Interesse an der Realisierung der eigenen Idee Gründe für die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen sind.

- Das Verpackungsunternehmen Amcor White Cap Deutschland GmbH aus Hannover, das seine Meister als „beratende Problemlöser“ einsetzt und ihnen in Kursen die dazu erforderlichen Werkzeuge vermittelt: Kreativitätstechniken, Motivationsförderung, Vorbild- und Organisationskultur.
- Siemens VDO Automotive AG aus Schwalbach, bei der die obere Führungsebene den Ideenmanager gezielt in das Unternehmensgeschehen mit einbindet und ihn aktiv mit geeigneten

Maßnahmen wie Zielvereinbarungen, schnelle und offene Kommunikation, in die auch das Top-Management einbezogen ist, sowie straffen und transparenten Abläufen unterstützt.

Die Zahl der Geistesblitze war in allen drei Unternehmen nach diesen Maßnahmen beachtlich gestiegen. „Es lohnt sich, die Führungskraft aktiv in das Ideenmanagement zu integrieren“, folgert die Projektgruppe. Nur wenn die Vorgesetzten die Kreativität ihrer Mitarbeiter wirklich fordern und fördern, fließen die Ideen. Wo das nicht der Fall ist, dümpelt das Vorschlagswesen vor sich hin und das Fachwissen von hochqualifizierten Mitarbeitern geht dem Unternehmen verloren. „Es lässt sich oft eine latente, zum Teil auch offene Unzufriedenheit mit bestehenden Systemen beobachten, die nicht selten dazu führt, dass das Ideenmanagement vernachlässigt oder nur suboptimal genutzt wird“, haben Sebastian Schatt und seine Kollegen in einer Umfrage bei Ideenmanagern und Mitarbeitern unterschiedlicher mittelständischer Unternehmen erfahren. Mängel in der Organisation und Kommunikation, fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung oder mangelnde Methodenkompetenz der Mitarbeiter sind die Hauptgründe für den Frust in den Betrieben. „Ideenmanagement kostet wertvolle Zeit und ist zu aufwändig“, „Die Ideen sind mit der Arbeitszeit abgegolten“, „Das Procedere ist uns Mitarbeitern unbekannt“ oder „Unser Vorgesetzter lehnt das Vorschlagswesen ab“ waren die beliebtesten Gegenargumente, die sich die Studenten anhören mussten. Das Ziel erfolgreicher Systeme ist deshalb stets, das Innovationspotenzial der Belegschaft voll auszuschöpfen, Leistungsreserven zu mobilisieren und ein kreatives Arbeitsklima zu fördern, um die Anzahl (und Qualität) der eingereichten Vorschläge und der beteiligten Mitarbeiter deutlich zu erhöhen. Das ist beispielsweise der Stihl-Gruppe in Waiblingen gelungen. Der Weltmarktführer unter den Motorsägeproduzenten hat sein Ideenmanagement „Ideeplus“ 1994 erneuert. Ideeplus wird als Personalführungsinstrument definiert mit dem Ziel, die Mitarbeiter zu motivieren, kosten- und problemlösungsbewusst zu denken und zu ▶

PROJEKTARBEIT „HUMANKAPITAL“

Jeder Jahrgang der Bayerischen Elite-Akademie muss eine Projektarbeit anfertigen, bei der eng mit Unternehmen zusammengearbeitet wird. Ziel ist, Fähigkeiten wie Teamarbeit und Projektmanagement einzuüben. Die 30 Studenten des sechsten Jahrgangs sind im Rahmen ihres Themas „Humankapital mit großen Renditechancen“ der Frage nachgegangen, ob Investitionen in Humankapital den ökonomischen Erfolg von Unternehmen steigern können. Dabei haben sich die interdisziplinären Forschungsgruppen mit fünf Aspekten näher

beschäftigt, die in einer Serie im IHK-Magazin „Wirtschaft“ nacheinander behandelt werden:

1. Betriebliches Vorschlagswesen/ Ideenmanagement
2. Betriebliches Talentmanagement
3. Betriebliches Gesundheitsmanagement
4. Familienfreundliche Unternehmenspolitik
5. Change Management

Sämtliche Projektarbeiten sind über die Bayerische Elite-Akademie erhältlich (E-Mail: info@eliteakademie.de)

handeln. Bedingung ist, dass die Ersparnis aus den Vorschlägen die Kosten für Prämien und Verwaltung deckt und nur wirtschaftlich sinnvolle Vorschläge umgesetzt werden. Gleichzeitig erfährt das Ideenmanagement Unterstützung von Vorstand und Betriebsrat. Vorgesetzte, Mitarbeiter und Gutachter erhalten über Intranet, Plakate, Sonderaktionen und Berichte genügend Informationen rund um das Ideenmanagement und werden laufend in Workshops fachlich geschult. 61 Prozent der Mitarbeiter melden ihre Erfindungen; die Ersparnisse pro Jahr belaufen sich auf über 1,3 Millionen Euro. „Stihl ist ein Vorzeigebispiel, wie Ideenmanagement Mitarbeiter zu wirtschaft-

lichen Verbesserungen und zu höherer Motivation verleiten kann. Voraussetzung dafür ist aber die uneingeschränkte Unterstützung von Ideeplus durch Unternehmensführung und Arbeitnehmervertreter sowie die Einbindung in die Personalführung-, schulung- und -information“, unterstreicht die Forschergruppe der Bayerischen Elite-Akademie. Aus solchen Best-Practice-Beispielen und aus ihren Umfragen und Interviews leiten die Studenten Erfolgsfaktoren für ein gut funktionierendes Ideenmanagement ab, die auch als Handlungsempfehlungen gelten können:

- Ideelle Unterstützung durch den Vorstand oder die Geschäftsleitung

- Einbeziehung der Führungskraft als Ideencoach
- Permanente Kommunikation, Information und Schulungen
- Organisierte Strukturen mit dafür verantwortlichen Ideenmanagern
- Kooperativer und motivierender Führungsstil
- Möglichst kurze und vereinfachte Bearbeitung
- Zulassung von Verbesserungsvorschlägen aus dem eigenen Arbeitsbereich
- Gerechtes und den Mitarbeitern bekanntes Prämiensystem
- Vermittlung der Leitlinien und Strategien des Unternehmens an die Mitarbeiter
- Einbindung des Mitarbeiters in den Umsetzungsprozess
- Die Akteure müssen spüren, dass ihre Ideen ernst genommen werden.

TOP - ADRESSE

Ethikorientierte Führungspersönlichkeiten

„Was wir in der Bayerischen Eliteakademie ausbilden wollen, sind ethikorientierte Führungspersönlichkeiten, die sich zuständig fühlen für Kreativlösungen der Gesellschaft in der Zukunft“, umreißt Professor Dieter Frey, Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie das Ziel der 1998 gegründeten Einrichtung und prägt dabei den Ausdruck der „Verantwortungselite“. Die bis zu 30 Studentinnen und Studenten, die pro Jahrgang für die zweijährige Zusatzausbildung ausgewählt werden, gelten deshalb als „hochqualifizierte Nachwuchskräfte für Führungspositionen“, betont IHK-Hauptgeschäftsführer Dr. Reinhard Dörfler, der die Eliteschmiede auch als „Top-Adresse für den Mittelstand“ bezeichnet. Denn die jungen Akademiker bekommen an der Business-School, „die den internationalen Vergleich nicht scheuen zu braucht“ (Dörfler), ein anspruchsvolles Programm geboten, das sie auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet und Soft-Skills über das reine Hochschulwissen hinaus einübt: Persönlichkeitsbildung und Menschenführung, Ethik und Verantwortung, interdisziplinäres Denken und Handeln, Umgang mit komplexen Systemen, Globalisierung und Internationalisierung, praxisorientierte Projektarbeit, Zusammenarbeit mit Mentoren, Begegnung und Diskussion

mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, Auslandspraktika. Große und mittelständische Firmen können sich an der rein privat finanzierten Bayerischen Elite-Akademie auf vielfältige Weise beteiligen: als Förderer, Kuratoriumsmitglieder, Spender, Mentoren, Projektpartner, Praktikumsvermittler oder -partner, Referenten und Gesprächspartner von hoch motivierten und kompetenten jungen Menschen aus verschiedenen Fachrichtungen, die auf das Engagement und die Präsenz von Vertretern der Wirtschaft angewiesen sind (siehe Interview mit Dr. Christine Hagen, Seite 29). Derzeit laufen die Bewerbungen für die Studenten des achten Jahrgangs, der im Frühjahr 2006 beginnt. Das Berufsziel „Wirtschaft“ gilt als Aufnahmevoraussetzung.

Die Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern zählt ebenfalls zum Kreis der Förderer. Die vierwöchigen Präsenzphasen in den Semesterferien verbringen die Studenten in den Räumlichkeiten der IHK-Akademie in Feldkirchen-Westerham.

Weitere Informationen für potenzielle Förderer gibt es direkt bei der Bayerischen Elite-Akademie, Dr. Christine Hagen, Tel. 089/21 889080 oder www.eliteakademie.de.

„Das Ideenmanagement ist spontaner, transparenter, flexibler und unbürokratischer geworden“, lautet das Resümée der Elitestudenten, die sich auch mit neuen Entwicklungen wie Gruppenvorschlagssystemen, Qualitätszirkeln und Ideendatenbanken auseinandergesetzt haben. Entscheidend für eine strategische Positionierung ist ihrer Meinung nach der Wandel von der reaktiven in eine aktive Position: „Das Ideenmanagement soll nicht nur auf beliebige Ideen der Mitarbeiter reagieren, sondern gezielt Antwort auf strategisch wichtige Fragen geben“. Lautet die Problemstellung zum Beispiel „zu hohe Kosten“, so müssen sich die eingereichten Vorschläge gezielt auf eine Kosteneinsparung konzentrieren. Dieses System praktiziert die Audi AG in Ingolstadt bereits mit Erfolg. „Wenn die für das Ideenmanagement Verantwortlichen es schaffen, die Vorteile, die Wirksamkeit und den Nutzen des Systems noch besser darzustellen, bestehen gute Möglichkeiten, dieses Instrument der Mitarbeiterbeteiligung in Zukunft noch stärker zu verankern. Letztlich ist das Ideenmanagement nur dann wirklich erfolgreich, wenn es auf ein möglichst großes Spektrum an Kreativität und Know-how zurückgreifen kann“, halten die Studenten in ihrem Fazit fest. ■

HARRIET AUSTEN