

Sven Hinrichs

Ideenmanagement in mittelständischen Unternehmen

Am 5. September fand in Hannover eine Fachkonferenz zum Thema Ideenmanagement in mittelständischen Unternehmen statt. Die Fachkonferenz wurde in einer Kooperation zwischen der BTQ Niedersachsen, dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e. V. (dib) und dem Ingenieurbüro IdeenNetz organisiert und durchgeführt.

Ziel der Tagung war die Darstellung des Status quo, von Instrumenten, Erfolgsfaktoren, Chancen und Grenzen sowie der effizienten Gestaltung eines Ideenmanagements, welches sowohl den Unternehmern als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen vielfältigen Nutzen bringen soll.

Das Teilnehmerspektrum reichte dementsprechend von Praktikern aus Betrieben über Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen bis hin zu Beratern und Wissenschaftlern aus Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Zunächst vermittelte Dr. Ulrich Fischer, üstra AG Hannover, einen Überblick über die Ziele, Instrumente und Erfolgsfaktoren des Ideenmanagements. Veränderte Rahmenbedingungen von Unternehmen wie Globalisierung, wachsender Wettbewerbsdruck, Wertewandel, fortschreitender Technikeinsatz und verändertes Kundenverhalten bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Personalwirtschaft. Häufig stehen dabei die Rationalisierungsbemühung und Anstrengungen zur Kostensenkung in Konkurrenz zur Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor. Im Rahmen des Ideenmanagements müssen somit die wirtschaftlichen und technischen Ziele mit den personalführungsbezogenen Zielen in Einklang gebracht werden.

Das BVW ist ein traditionelles Instrument des Ideenmanagements. Durch die Förderung von Gruppenvorschlägen, die abwicklungstechnische Beschleunigung sowie die Verzahnung mit anderen Instrumenten des Ideenmanagements kann ein modernes BVW flexibler und praxisnäher gestaltet werden. Während im BVW eher große Veränderungen von einzelnen Personen meist in der Freizeit entwickelt werden, überwiegen bei Kleingruppenkonzepten und beim KVP die kleineren Veränderungen, die aus dem Problemlösungsverhalten von Gruppen am Arbeitsplatz resultieren.

Dr. Fischer betonte nochmals, dass es nicht reicht, einzelne Instrumente lediglich zu implementieren. Vielmehr muss als Voraussetzung auch eine innovationsfördernde Unternehmenskultur geschaffen werden.

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass die erforderliche

Einstellungsänderung in den Köpfen aller Beteiligten die größte Herausforderung in der Praxis darstellt. Die Akzeptanz des Ideenmanagements bei den Führungskräften und deren Unterstützung hinsichtlich einer Motivation der Beschäftigten ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Einführung und Umsetzung des Ideenmanagements.

Aufbauend auf dieser einführenden Darstellung veranschaulichte Christiane Kersting, Geschäftsführerin des dib in Frankfurt am Main, den Tagungsteilnehmern aktuelle empirische Befunde zum Ideenmanagement in Deutschland. Im Jahr 2001 sind ca. 1,5 Mio. Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern eingegangen. Das waren 15 % mehr als im Vorjahr. Insgesamt bedeutete dies für die Unternehmen 1,25 Mrd. Euro Einsparungen von denen 1,035 Mrd. Euro errechenbar und 215 Mio. Euro nicht errechenbar waren. Die Prämien für Mitarbeiter beliefen sich auf 185 Mio. Euro und sind im Vergleich zu den Vorjahren leicht rückläufig. Die Höchstprämie wird in vielen Unternehmen mittlerweile „gedeckt“.

Frau Kersting wies darauf hin, dass als Grundvoraussetzung für ein Ideenmanagement ein Paradigmenwechsel in der Führungstätigkeit erforderlich ist. Der direkte Vorgesetzte wird zum „Ideencoach“ und der BVW-Verantwortliche zum „Ideenmanager“. Notwendige dezentrale Entscheidungen setzen ein „Führen mit Zielen“ voraus.

Im Anschluss an diesen Vortrag wurde aus dem Plenum die These bekräftigt, dass ein Ideenmanagement im Unternehmen täglich gelebt und somit auch von Top-Management zwingend unterstützt werden muss. Die Kreativität sollte bei jedem einzelnen Mitarbeiter angeregt werden. Eine interne Visualisierung über die Anzahl der Verbesserungsvorschläge im Unternehmen kann hier als eine mögliche Hilfestellung gesehen werden.

Ideenmanagement sollte auch als ein Element neuer Managementkonzepte betrachtet werden. Dies war eine der Kernaussagen des Vortrags von Prof. Dr. Thomas Breisig von der Universität Oldenburg. Wenn über das Ideenmanagement geredet wird, dann muss über das gesamte Management einer Organisation diskutiert werden. Hierzu wurde das revolutionäre Beispiel eines Unternehmens dargestellt, welches Hierarchien, Führungskräftestrukturen und Privilegien abgeschafft hat. Das Ergebnis war eine gestiegene Innovationsbereitschaft und Ideenvielfalt unter den Beschäftigten.

Eine innovativere Form des BVW mit verbesserten Rahmenbedingungen ist bei VW entwickelt worden. Das gesamte Ideenmanagement wurde dezentralisiert und Verbesserungsvorschläge von Gruppen ermöglicht. Die direkten Vorgesetzten werden in diesem Modell zum Ideenmanager und -förderer der Beschäftigten. In diesem Zuge gewinnt auch die „Balanced Scorecard“ als Führungsinstrument an Bedeutung.

Abschließend stellte sich die (berechtigte) Frage, ob nicht das gesamte BVW abgeschafft werden sollte, da in den neuen Managementkonzepten aufgrund fehlender bürokratischer Strukturen automatisch auf innovativ denkende Mitarbeiter zurückgegriffen werden muss. Für viele Organisationen dürfte dieser Schritt aber zu groß sein. Somit sollte in kleineren Schritten zunächst

eine Modernisierung des BVW erfolgen, wobei die interne Fort- und Weiterbildung aller Beschäftigten eine große Rolle spielen dürfte.

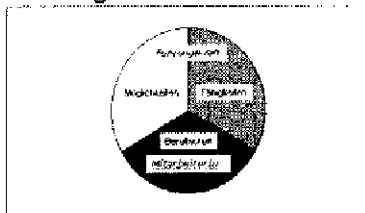
Auch Dipl.-Ing. Hans-Rüdiger Munzke vom Ingenieurbüro IdeenNetz in Lengerich verdeutlichte zu Beginn seines Vortrags, dass für die erfolgreiche Einführung des Ideenmanagements in eine Organisation die Einbeziehung aller Mitarbeitergruppen unabdingbar sei. Voraussetzung hierfür ist die Entwicklung von innovativen, dezentralen und zwischenbetrieblichen Kommunikationsstrukturen. Der Weg zur gruppengesteuerten Planung, Durchführung und Evaluierung von Innovationsprozessen kann zunächst über einen Moderator als Begleiter bewältigt werden.

In der vorgestellten BVW-Vision 2000 plus werden Verbesserungsvorschläge möglichst dezentral bearbeitet und bewertet (Prämienentscheid). Dies führt zu einer kürzeren Bearbeitungszeit, einer schnelleren Umsetzung und somit zu einer gesteigerten Motivation der Beschäftigten für neue Verbesserungsvorschläge. Parallel werden die Daten zentral verwaltet sowie eine individuelle und ganzheitliche Auswertung vorgenommen. Übergreifende Sonderaktionen sollen das Interesse der Beschäftigten wecken. Berater können ergänzend in Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Öffentlichkeitsarbeit hilfreich zur Seite stehen. Begleitet wird die Einführung des Ideenmanagements durch Mitarbeiterseminare und Schulungen für Beauftragte, Gutachter, Führungskräfte sowie Vorschlagsgruppen.

Die erfolgreiche Implementierung eines Ideenmanagements hängt entscheidend von drei Dimensionen ab:

1. Es müssen Möglichkeiten geschaffen, d. h. Instrumente bereitgestellt werden.
2. Es müssen Fähigkeiten entwickelt, d. h. Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden.
3. Es muss die Bereitschaft zur Teilnahme bei den Mitarbeitern in der Organisation geweckt werden.

Leistung hat drei Dimensionen



Erfolgsfaktoren für ein leistungsstarkes Ideenmanagement

Ingenieurbüro
IdeenNetz

... und zwei Verantwortungsebenen

Eine kontrovers geführte Diskussion entwickelte sich zur Frage, ob die Bereitschaft zur Entwicklung und Einreichung von Verbesserungsvorschlägen sowie die Akzeptanz eines Ideenmanagements durch leistungsorientierte Entlohnung basierend auf Zielvereinbarungen gesteigert werden kann. Grundsätzlich haben die praktischen Erfahrungen aus der Vergangenheit aber gezeigt, dass ein Ideenmanagement welches mit Gehaltsbestandteilen verknüpft wird, nicht zum gewünschten Erfolg geführt hat.

Abschließend stellten Jochen Westerholz, Arbeitsdirektor energy - Stadwerke Hannover AG und Dipl.-Ing. Hans-Hermann Korte von der Firma Gildemeister Drehmaschinen GmbH in Bielefeld zwei Praxisbeispiele von Ideenmanagementkonzepten im Dienstleistungs- und Produktionsbereich vor.

Bei energy wurden die aktuellen Entwicklungen im Bereich des BVW bereits erkannt und dementsprechend die Dezentralisierung des BVW in einer neuen Betriebsvereinbarung geregelt. Durch direkte Prämierung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen reduziert sich der Verwaltungsaufwand erheblich. Lediglich fachbereichsübergreifende Vorschläge bzw. Vorschläge mit einer angedachten Prämie über 500 Euro werden zentral in einer kleinen paritätisch besetzten Bewertungskommission, bestehend aus zwei Personen, bearbeitet. Die Mitarbeiter erfahren eine höhere Wertschätzung, indem sie eine direkte, schnelle und konstruktive Rückmeldung von ihrem dezentralen Ideenmanager (Vorgesetzten) bekommen

In der Entwicklungsphase des Ideenmanagements im Produktionsbetrieb der Gildemeister Drehmaschinen GmbH wurde sehr schnell deutlich, dass ohne die positive Unterstützung der Geschäftsleitung ein derartiges Projekt zum Scheitern verurteilt ist. Die Gildemeister GmbH setzt auf konkrete Zielvereinbarungen, um Führungskräfte und Mitarbeiter zu motivieren. Ein einfaches Regelwerk, transparent für alle Mitarbeiter in einer Betriebsvereinbarung, unterstützt die schnelle Abarbeitung der Verbesserungsvorschläge und die möglichst umgehende Rückmeldung an den Einreicher. Weiterhin werden die umgesetzten Ergebnisse für alle Beteiligten konzernübergreifend visualisiert.

Datentechnisch wird das BVW durch Software begleitet, die den BVW-Beauftragten in der organisatorische Abwicklung unterstützt und allen Mitarbeitern über das Intranet die Möglichkeit bietet, Verbesserungsvorschläge einzureichen, den Stand der Begutachtung abzurufen sowie Statistiken abzufragen.

Die Herausforderung im BVW der Gildemeister GmbH besteht darin, die Mitarbeiter immer wieder zur Beteiligung zu motivieren und ihnen die Eingabe der Verbesserungsvorschläge am PC, mit Unterstützung des Vorgesetzten zu ermöglichen. Dies soll durch prozessbegleitenden Qualitätszirkel, Abteilungsm Meetings, Gremiumssitzungen, einer aktiven Gestaltung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie der Bereitstellung von Anreizsystemen gewährleistet werden. Es wird auch darüber nachgedacht, für die zeitgerechte Erstellung von Gutachten Prämien zu verteilen.

Grundsätzlich wird die Philosophie vertreten, dass BVW ein Motivations- und Informationsinstrument darstellt und zum Aufzeigen von Verbesserungen dient. Es geht keinesfalls darum Fehler festzustellen, sondern der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt des BVW. Bemerkenswert ist auch, dass keine Themen vom BVW ausgeschlossen sind und zu allen Vorschlägen eine Stellungnahme erfolgt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl unter den Referenten als auch unter den Teilnehmern an der Fachkonferenz eine Aufbruchstimmung zum modernen Ideenmanagement herrscht. Nun geht es darum, das Ideenmanagement in die Unternehmen zu bringen, es auf allen Organisationsebenen täglich zu leben und die Kreativität jedes einzelnen Beteiligten zu wecken.