



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

## „Ideenturbo“ – Mehr PS für Ihren Unternehmensmotor

### 1. KURZBESCHREIBUNG

In Mitarbeitern steckt mehr als nur „Arbeitskraft“. Ob Ideen zur Optimierung des Arbeitsprozesses oder gezielte Wünsche zur Verbesserung des Miteinanders am Arbeitsplatz, in den Köpfen der Mitarbeiter schlummert ein Schatz, der zum Wohle des Unternehmens ans Tageslicht gefördert sein will. Der „Ideenturbo“ fördert die Potentiale und Ideen der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter.

Basis für dieses PE-Instrument ist die Aktivierung eines nachhaltigen, betrieblichen Verbesserungsprozesses unter Implementierung eines teamorientierten Managementinstruments, speziell auch für KMUs.

Ziel des Instrumentes ist es, die Potentiale der Mitarbeiter so zu aktivieren, dass diese zu einer tragenden Säule in Bezug auf Kostenreduktion und Innovation im Unternehmen werden.

### 2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Der im Unternehmen aktivierte Verbesserungsprozess erzielt folgenden Nutzen:

- Verbessern wird Teil der gemeinsam gelebten Unternehmenskultur
- Steigerung der Kosteneffizienz
- Stetige Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität
- Transparenz von Defiziten in den Prozessen
- Entwicklung von kreativer Problemlösungskompetenz
- Ergebnissicherung und Umsetzungsgarantie durch Methodenkompetenz
- Instrumentarium zur Selbstdiagnose (Hilfe zur Selbsthilfe)
- Steigerung der Lebensqualität und Motivation am Arbeitsplatz
- Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen
- Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter im Hinblick auf die strategischen Ziele
- konsequente Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele

Da es sich bei diesem Instrument um Methodenwissen handelt, dessen Implementierung **ohne** hohe Investitionen in EDV-Software, längerer, personeller Ressourcenbindung, etc. in kurzer Zeit möglich ist, können gerade KMU auf diese Art und Weise ein Instrument zum Ideenmanagement nutzen.

### 3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

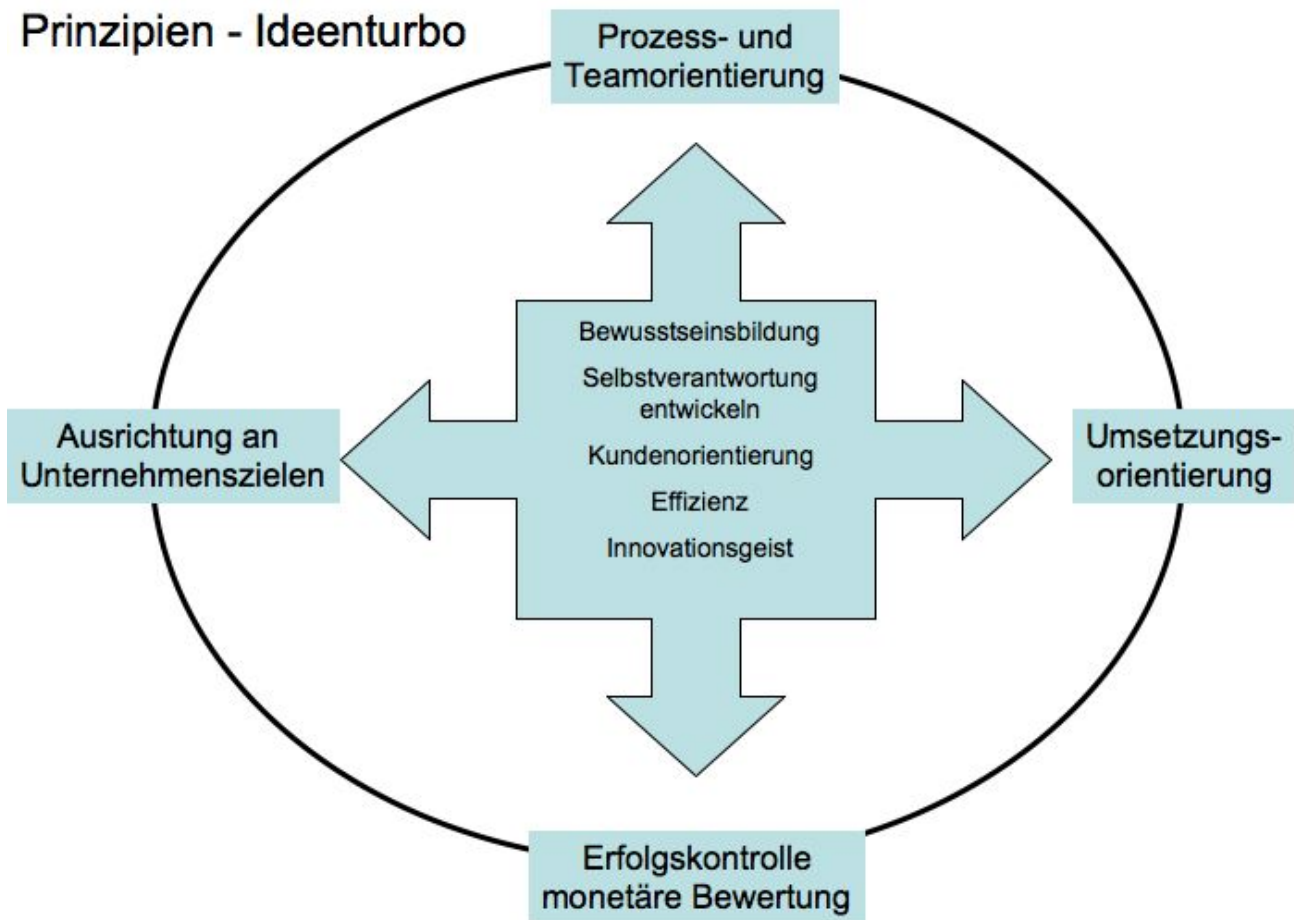
Dauerhaft anhaltender und in der Zukunft noch weiter steigender Marktdruck fordert von den Unternehmen stetige Verbesserung der Qualität und Kosteneffizienz. Gerade in KMU wird dies dadurch erreicht, dass man den einzelnen Mitarbeitern und deren Ideen Aufmerksamkeit schenkt. Im Sinne der empirisch bewiesenen Tatsache, dass eine Gruppe immer besser ist, als die Summe ihrer einzelnen Teile, zielt dieses Instrument auf nachhaltige und von allen Fachkompetenzen im Unternehmen gemeinsam getragene Verbesserung ab.

Durch die teamgeleitete Aktivierung der Mitarbeiterpotentiale im Hinblick auf die laufende Verbesserung der Produkt- und Leistungsqualität, wird die Ablauforganisation effizienter und der Begriff der Innovation zum täglichen Arbeitsinhalt.

#### Grundlage für dieses PE-Instrument bilden die vier Prinzipien

- Prozess- und Teamorientierung
- Ausrichten an den Unternehmenszielen
- Umsetzungsorientierung und
- Erfolgskontrolle und monetäre Bewertung

### Prinzipien - Ideenturbo



#### Vorgehensweise:

Die nachstehende Vorgehensweise zielt auf den Wissenstransfer des Methodenwissens der externen Berater in das Unternehmen ab, wobei sämtliche Arbeitsmittel auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens abgestimmt und im Methodenhandbuch, dokumentiert werden. Dieses Handbuch umfasst die Abbildung des gesamten Durchführungsprozesses. (Arbeits- und Verfahrensanweisungen, Dokumentenmanagement, Maßnahmen zur Teilnahme und Motivation der Mitarbeiter, VMI-Code, Prämierungssysteme, Umgang mit NICHT umgesetzten Vorschlägen, etc.)

- Briefing der externen Berater durch Begehung des Betriebs und Gespräch mit dem Verantwortlichen (idR: der Unternehmer oder ein mit Kompetenz ausgestatteter Mitarbeiter)
- Abstimmung und verbindliche Vereinbarung der Rahmenbedingungen mit dem Projektverantwortlichen bzw. der Unternehmensleitung
- (etwaiges Informieren der Betriebsräte und gemeinsame Entwickeln einer Betriebsvereinbarung)

- Leitung der Kick-Off Veranstaltung - Installation und Begleitung des Verbesserungsteams (dabei richtet sich unser Augenmerk deutlich auch auf die Qualifizierung des Inhouse-Projektleiters, damit dieser Folgeveranstaltungen ohne externe Hilfe durchführen kann – „train the trainer“) (Beispiel für diese Kick-Off-Veranstaltung finden Sie unter Punkt 5)
- Schulung der Verantwortlichen zur Visualisierung und Ergebnissicherung in einem auf das Unternehmen abgestimmten Informationssystem
- Vorläufiger Rückzug der externen Berater aus dem Unternehmen und Start des alleinigen innerbetrieblichen Umsetzungsprozesses
- Nach 3 Monaten: halbtägiges Audit zur Feststellung des innerbetrieblichen Projekterfolges und Coaching der Verantwortlichen zur Nachbesserung der möglichen Schwachstellen und Problembereiche

#### 4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

##### Zeitaufwand für die Implementierung (ohne Audit und Begleitung):

- Bis 20 MA: 3 Tage
- 20-50 MA: 5 Tage

Nach der Implementierungsphase ist der betriebsinterne Zeitaufwand - im zweimonatlichen Rhythmus - mit ca. 4 Stunden – für den Projektverantwortlichen und 2 Stunden – halbjährlich – pro Mitarbeiter, anzunehmen.

##### Erwartete Ergebnisse:

Aus der praktischen Erfahrung wissen wir, dass die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter grundsätzlich in drei Kategorien einzuteilen sind:

1. Ideen zur Verbesserung der Kommunikation und Information im Unternehmen
2. Ideen zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe
3. Ideen zur Verbesserung des persönlichen Wohlbefindens am Arbeitsplatz

Die Ideen zur Verbesserung der Kommunikation und Information sowie die Ideen zur Verbesserung des Wohlbefindens wirken sich nur indirekt produktivitätsfördernd im Unternehmen aus. Dementsprechend werden solche Ideen in der Regel auch nicht prämiert, während für Ideen zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe an den Ideengeber ein Teil des Nutzens als Prämie ausgeschüttet wird.

Der Umgang mit NICHT umgesetzten Ideen wird im Methodenhandbuch individuell geregelt, damit ist eine höchstmögliche Transparenz für alle Prozessbeteiligten gegeben und eine mögliche Demotivation von Mitarbeitern weitgehend ausgeschlossen.

##### Grenzen:

Ausgeschlossen sind:

- Unternehmen in der Sanierungsphase
- Unternehmen, die in den letzten 6 Monaten auftragsbedingten Personalabbau durchführen mussten

Grund dafür ist, dass erfahrungsgemäß in Sanierungsfällen die Präferenzen in Unternehmen anderweitig (kurzfristiger) gesetzt werden und dass bei Unternehmungen, welche auftragsbedingte Mitarbeiterfreisetzungen durchführen mussten, eine Kultur der Angst und Unsicherheit vorherrschend ist, die diametral zu diesem PE-Instrument steht.

##### Bevorzugtes Einsatzgebiet:

Dieses Instrument ist für Unternehmen jeder Branche geeignet. Ab welcher Mitarbeiteranzahl dieses Instrument ihre volle Wirkung erzielt, kann nur individuell entschieden werden. Dynamisch wachsende Unternehmen, sowie jene mit hohem Innovationserfordernis sollten diese

Art der nachhaltigen Verbesserung auf jeden Fall ins ihren Prozessen abbilden.

Die Einbindung von Mitarbeitern in das Unternehmensgeschehen wird naturgemäß von Unternehmensleitungen sehr differenziert bewertet. Unsere Erfahrung zeigt, dass jedoch Mitarbeiter ohne Ansehen der Position zur Umsetzung dieses PE-Instruments leicht motivierbar sind und nachhaltig begeistert werden können.

## 5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Wir haben Erfahrungen mit diesem Instrument in Firmen bzw. Firmenabteilungen zwischen 25 und 250 Mitarbeitern.

Branchen: Automobilzulieferung, Werkzeugbau, Banken und div. Dienstleistungsbetrieben, Pharmaindustrie, Handelsunternehmen, Lebensmittelindustrie, Grundstoffindustrie

### Standardisierte vereinfachte Projekterfolgsrechnung:

Errechneter oder geschätzter Nutzen der umgesetzten Ideen

- ausbezahlte Prämien an Ideengeber (in Österreich unter bestimmten Regeln 6% endbesteuert und SV-frei)
  - laufende Kosten des Systems (Arbeitsstunden der Teammeetings, Material, etc.)
  - (einmalig/im 1.Jahr) Einführungskosten (externe Beratung, ev. Software)
- 

Nutzen des PE-Instruments

Der monetäre Nutzen ist nach Branchen und Unternehmen stark unterschiedlich. Eine Statistik des deutschen Institutes für Betriebswirtschaft (350 deutschsprachige Unternehmen wurden befragt, welche Ideenmanagement bereits eingeführt haben) belegt, dass der Nutzen pro umgesetzten Vorschlag in den teilnehmenden Unternehmen durchschnittlich € 1.581,- ergeben hat. Dieser Wert ergab sich als Einsparungsquote je Mitarbeiter. Die durchschnittliche Umsetzungsquote lag bei 65 %. (Quelle: IdeenManagement Benchmarks Report 06, IMB-Consulting-GmbH – Durchschnitt über 350 deutschsprachige Unternehmen).

### Nachstehend der Erfahrungsbericht eines „Ideenturbo“-KICKOFFWorkshops bei einem Werkzeugbauunternehmen mit 50 Mitarbeitern (2 tägig):

Vor Durchführung dieses Workshops wurden folgende Voraussetzungen geschaffen:

- Entscheidung der Geschäftsführung, den Ideenturbo als kontinuierlichen Prozess zu implementieren
- Vereinbarung mit Betriebsrat in Betriebsvereinbarung festgelegt
- Ein Mitarbeiter wurde als Moderator geschult

### Rahmenparameter:

- 12 Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen bzw. Arbeitsbereichen
- ein Veranstaltungsort mit „Atmosphäre“
- eine geschulte Moderatorin

### 1. TAG:

Die beiden ersten morgendlichen Workshopstunden widmeten wir allein den Fragestellungen

- „Was heißt Veränderung oder Wandel?“
- „Betrifft dies auch unser Unternehmen“?

- „Gar vielleicht jeden Einzelnen?“
- „Meine Sorgen, meine Ängste, meine Erwartungshaltung?“

In der **folgenden halben Stunde** spielten wir ein Spiel („Arbeit durchschicken“)

Für das Spiel benötigt man ein Würfelbrett, einen Würfel und für jeden Teilnehmer eine Schale zur Aufnahme von Zehn-Centstücken oder ähnlichem. Nun, die Grundregeln des Spiels können Sie aus dem Buch „Das Ziel“, Goldratt/Cox, entnehmen. Wirklich sehr lesenswert!

Das Ziel des Spiels ist das Erlernen und Erleben der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung. Viel Spaß!

Danach folgte die Arbeit in **Kleingruppen** (3 x 4).

Aufgabenstellung lautete: „Was würden Sie auf eine einsame Insel mitnehmen, wenn Sie dort zu essen und trinken hätten, aber annehmen müssen, dass Sie dort den Rest Ihres Lebens verbringen werden. Tauschen Sie sich darüber mit Ihren Kollegen(innen) aus.“

Ziel des Spieles war, den Teilnehmern Gruppendynamik spüren zu lassen.

Anschließend folgte die Beschreibung der Funktionsweise von „Rote Karte“- und „Grüne Karte“-Methode.

Nach der Mittagspause folgte die **Anwendung** der Aktion „**Rote Karte**“

Demnach machten sich die Kleingruppen für eine Stunde in zuvor definierte Unternehmensbereiche auf, um Probleme in Bezug auf Sicherheit, Sauberkeit und Ordnung zu finden und diese direkt im Unternehmen mit einer roten Karte zu versehen. Nach Befestigung der roten Karte trugen die Mitarbeiter Ort und Beschreibung des Problems zur späteren Weiterverarbeitung im Workshop in eine Liste ein. Es zeigte sich auch in diesem Unternehmen, dass die zusätzliche Verwendung einer Digitalkamera zur Protokollierung und Visualisierung der Probleme sehr von Vorteil ist.

Anschließend versammelte sich das Team wieder im Workshop-Raum, um mit Hilfe des Moderators die gefundenen Probleme zu protokollieren und in einen Problemspeicher zu übernehmen. Daraus wurde ein Maßnahmenplan generiert, um Lösungen für die Probleme zu finden und diese auch umzusetzen. (dieser konnte, wie üblich, am ersten Tag nicht mehr fertig gestellt werden.)

Der Tag endete mit einer Feedbackrunde, in der jeder Teilnehmer seine Meinung zum Verlauf des Tages offen legte.

## **2. TAG:**

**Fertigstellung** des Problemspeichers der „Rote Karte“-Aktion des vorhergehenden Tages.

Nach einer kurzen Reflexion über die Geschehnisse des 1. Tages starteten die Teilnehmer in Kleingruppen für 2 Stunden eine erneute Runde durchs Unternehmen, jedoch dieses Mal mit dem Ziel, unbürokratisch Ideen von Mitarbeitern abzufragen beziehungsweise selbst durch die entstandene Sensibilität für Verbesserung Ideen zu finden.

Anschließend versammelte sich das Team wieder im Workshopraum und begann mit Hilfe des Moderators, die Ideen in einen Ideenspeicher zu übernehmen und analog zum Vortag einen Maßnahmenplan zur Umsetzung zu generieren.

Wichtig hierbei war die Protokollierung des Ideengebers, da die Betriebsvereinbarung dieses Unternehmens eine Prämierung von Vorschlägen vorsieht.

Als vorletzten Punkt auf der Agenda mussten die Teilnehmer ihre Meinung zum System äußern und beschreiben, wie die Mitarbeiter im Unternehmen auf die beiden Aktionen reagiert hatten.

Zum Abschluss des Workshops verlangte der Moderator dem Team einen Termin für den nächsten Workshop ab.


(Am Ende des 2.Tages ist nun das KICKOFF-PROJEKT abgeschlossen und ein Workshop-Team ins Leben gerufen. Folgeworkshop haben nun genug Ideen und Probleme, die es abzarbeiten gilt. Die Aktionen „Rote Karte“ und „Grüne Karte“ sind Methoden, die nur hin und wieder –

max. zwei Mal im Jahr – angewendet werden sollten, da sie sonst ihre Wirkung verlieren. Moderator und Prozessverantwortlicher erhalten von den externen Beratern noch Informationen zu Methoden und Maßnahmen, die dafür sorgen, dass dem Team die Ideen nicht ausgehen.)

## 6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Goldratt E./Cox J.: Das Ziel. Ein Roman über Prozessoptimierung. Campus Verlag, Frankfurt/M. 2002 (3. Aufl.)
- Mohr T.: Das KVP Handbuch. Mohr Consult, 1996
- De Bono E.: Chancen. Trainingsmodell für erfolgreiche Ideensuche. ECON Verlag, 1989
- Merz E. / Biehler B.: Betriebliches Vorschlagswesen. Professionell und wirksam. Verlag Moderne Industrie, 1994
- Fischer U. / Breisig T.: Ideenmanagement. Bund-Verlag, Frankfurt/M., 2000
- Yuzo Yasuda: Mitarbeiter Kreativität in Japan. Verlag Moderne Industrie, 1994
- Vergleiche FIT – Förderung Ideenmanagement Tirol, eine Initiative zur geförderten Einführung von Ideenmanagement in KMU, durch die WIKA Tirol initiiert und unter der Offensive „Tirol macht Dampf“ ins Leben gerufen

## 7. AUTOR

Kontakt	Ing. Ernst Heigl M.A. HBB-System		
Standort	Ardgaggerstr. 83, 3300 Amstetten		
Email / Internet	<a href="mailto:ernst.heigl@hbb-system.at">ernst.heigl@hbb-system.at</a> / <a href="http://www.hbb-system.at">www.hbb-system.at</a>		
Telefon-Nr.	07472-6162-0	Fax-Nr.	07472-6162-04

Hr. Ing. Heigl hat langjährige Erfahrung in der beratenden Begleitung von KMUs.

**Ausbildung:** Studium an der Universität für Bodenkultur in Wien - Ausbildung zum MBA, Bankausbildung incl. Leiterprüfung gem. KWG, begonnen: Studium der Rechtswissenschaften an der JK Universität Linz, Josef Schumpeter Institut Wels.

**Fortbildung:** Ausbildung z. Insolvenzberater, Umgang mit Macht und Weltbildern, Konfliktlösung mit Kompetenz, Prozessberaterausbildung, Veränderungsmanagement, Hochleistungsteams entwickeln und führen, Führen wozu - Entwurf einer systemischen Führung, Effizientes Managen von Konflikten.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1