

# Ideenmanagement für die Ausbildungsabteilung nutzen

„Ideenmanagement ist die systematische Förderung von Ideen und Initiative der Mitarbeiter – bezogen auf Einzelleistungen und/oder Teamleistungen – zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter.“ (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft)

*Schon die Definition von Ideenmanagement offenbart eine komplexe Struktur, die sich hinter dem Begriff selbst verbirgt. Die Struktur wird gekennzeichnet durch festgelegte Richtlinien, die einen permanenten Abruf gewinnbringender Ideen der Mitarbeiter fördern sollen. Um diese Art von Motivation zu begünstigen, sind Führungskräfte dazu angehalten, sich den Ideen und Vorschlägen ihrer Mitarbeiter aktiv zu widmen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Ideen von einzelnen Mitarbeitern oder von einem ganzen Team entwickelt und eingebracht wurden.*

Am Ende des Tages ist es das große Ziel des Ideenmanagements, der Weiterentwicklung des Unternehmens (zum Beispiel durch erfassbare Einsparungen oder qualitative Verbesserungen des Arbeitsplatzes) und somit letztendlich auch dem Wohl des Mitarbeiters (zum Beispiel durch Anerkennung und Prämien) zu dienen.

Der Kern des Ideenmanagements ist eine Prozesssteuerung, welche auf Veränderungen des aktuellen Ist-Zustandes des Unternehmens abzielt. Dieser Prozess wird sehr stark von der vorherrschenden Unternehmenskultur beeinflusst. Die direkte Abhängigkeit zeigt, dass es enorm wichtig ist, jeden einzelnen Mitarbeiter und somit auch Ihre Auszubildenden bereits zu Beginn für den Veränderungsprozess zu begeistern. Wenn also Auszubildende Vorschläge anbringen, muss ihr persönlicher Einsatz auch für eventuell abweichende bis hin zu kreativen Lösungsansätze für bestimmte betriebliche Herausforderungen vom Ausbilder und der Führungsebene ernst genommen werden. Denn die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Ideenmanagement ist es, eben diese Anerkennung einer noch so simplen Idee zur Verbesserung beliebiger Arbeitsschritte zu würdigen.

Der Ursprung des Ideenmanagements in der heutigen Form ist im 19. Jahrhundert anzusiedeln. Zur Zeit der Industrialisierung im Jahre 1872 sah Alfred Krupp (1812–1887) in seinem Generalregulativ ein Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) vor. Bereits 1939 gab es rund 100 Unternehmen in Deutschland mit einem BVW, 1943 waren es dann 35.000. Dieser enorme Anstieg liegt an der verpflichtenden Meldung aller Vorschläge im Nationalsozialismus. (Micheligg, 1953) Vergleichbar mit der deutschen kann man die amerikanische Entwicklung betrachten. In den USA gründete Kodak im Jahre 1898 das erste BVW. Die erste erfolgreich umgesetzte Idee betraf dort eine regelmäßige Fensterreinigung, denn diese half, die Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz stark zu verbessern.

Ein erfolgreich implementiertes Ideenmanagement lässt sich nicht nur lohnend für langjähri-

ge Mitarbeiter umsetzen, sondern muss auch die Nachwuchstalente wie die Auszubildenden des Unternehmens betreffen. Auszubildende sollten die Chance haben, ihre frische Sichtweise auf altergebrachte Prozesse zu äußern, um neue Perspektiven und möglicherweise sogar rentable Umsetzungen für Unternehmensabläufe entfalten zu können. Dabei sind folgende Vorteile für den Arbeitgeber denkbar:

- Steigerung der Produktqualität
- Motivation der Auszubildenden
- Positive Effekte auf den Kundenservice
- Kürzere Arbeits- und Produktionszeiten
- Verbesserung der Arbeitssicherheit
- Allgemeine Arbeitserleichterungen
- Beiträge zum Umweltschutz
- Neugestaltung von Arbeitsabläufen
- Günstiger als Kostenoptimierungsprojekte

Wie Sie die Vorteile des Ideen- und Innovationsmanagements erfolgreich in Ihrer Ausbildungsabteilung nutzen, erklären wir Ihnen in den folgenden Schritten:

**Unkompliziert:** Machen Sie es Auszubildenden nicht zu schwer, ihre Ideen vorzubringen. Undurchsichtige Hierarchien, unüberwindbare Bürokratie und nie erreichbare Ansprechpartner ersticken jede Idee im Keim. Schaffen Sie also ein System, in dem Ideen schnell und unkompliziert gesammelt werden können. Ein Vorschlag wäre es, zunächst nur allgemeine Punkte zur Idee abzufragen wie Name des Ideengebers/Abteilung und eine kurze Beschreibung der Idee. Dabei wird der Kern des Ganzen festgehalten und bei Bedarf kann man über Details sprechen.

**Unterstützend:** Wenn die Auszubildenden die Unterstützung ihrer Ausbildungsleitung oder der Geschäftsführung nicht haben, dann wird das Vorhaben über kurz oder lang scheitern. Als Ausbilder ist es eine der Hauptaufgaben im Ideenmanagement, die Azubis herauszufordern, immer mit einem offenen Auge durchs Unternehmen zu gehen und schließlich zur Abgabe ihrer Ideen zu

motivieren. Beispielhaftes Vortragen (z.B. während Azubi-Meetings) erfolgreich umgesetzter Ideen von anderen Azubis kann dabei sehr anspornend sein.

**Persönlich:** Verantwortlichkeiten sollten klar vorgeschrieben sein. Wer beschäftigt sich mit eingereichten Ideen der Mitarbeiter/der Azubis? Wer ist demzufolge auch Ansprechpartner und kann Auskünfte über den Bearbeitungsstand geben? Kommunizieren Sie diese Punkte nach außen und schaffen Sie so einen transparenten Umgang mit den Verbesserungsvorschlägen.

**Wertschätzend:** Je schneller die Auszubildenden ein individuelles und wertschätzendes Feedback auf ihre Ideen bekommen, desto höher ist deren Motivation, sich erneut im Verbesserungs-Prozess zu beteiligen. Dabei ist es enorm wichtig, auch die Ablehnung von Ideen zu begründen.

**Schnell:** Zu einem erfolgreichen Ideenmanagement gehört eine zügige Bearbeitungsrate. Je niedriger der Abstand zwischen Einreichung, Bewertung und Umsetzung ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Auszubildenden des Unternehmens erneut einen Vorschlag einbringen. Jene Kennzahlen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für das Ideenmanagement.

**Organisiert:** Falls es bei Ihnen noch kein System zur Erfassung der Ideen über das Intranet oder über Formulare gibt, können Sie die Ideenerfassung für die Ausbildungsabteilung auch so organisieren: Die Auszubildenden können ihre Ideen im wöchentlichen Gespräch ganz unkompliziert dem Ausbilder mitteilen, so sind auch Rückfragen direkt möglich (alternativ im Azubi-Meeting, aber manch einem ist vielleicht das Vier-Augen-Gespräch lieber). Ermuntern Sie die Azubis dazu, Ideen jederzeit in ihrem Super-Buch (ein Notizbuch, mit dem Azubis ihren betrieblichen Alltag organisieren können) schriftlich festzuhalten und sie Ihnen dann vorzuschlagen. Das Gespräch über die Idee sollte im Sinne des Ideenmanagements jedoch schriftlich festgehalten werden (lässt sich auch während der Unterhaltung bewerkstelligen), um den offiziellen Weg einzuschlagen und nicht der Gefahr zu unterliegen, im Keim erstickt zu werden.

**Transparent:** Der respektvolle Umgang mit den eingegangenen Ideen ist essenziell. Nicht nur weil der Auszubildende durch Vorschläge eine hohe Identifikation und Wertschätzung mit seinem jeweiligen Unternehmen zeigt, sondern auch um den Prozess so strukturiert und nachvollziehbar wie möglich zu gestalten. Wenn die Bearbeitung



für alle involvierten Parteien zu jeder Zeit klar verständlich bleibt, so ist die Effektivität um ein Vielfaches erhöht. Um die Transparenz herzustellen und Arbeitsschritte strukturiert abzuwickeln, eignet sich eine Checkliste aller Bearbeitungsabschnitte.

### Infobox

**QUELLE:** <http://www.cridon.de/ideenmanagement-der-naechsten-generation-ein-neues-paradigma/>

#### ThyssenKrupp

Als eines der ersten Unternehmen implementierte ThyssenKrupp das betriebliche Verbesserungswesen. Schon seit ca. 100 Jahren werden in dieser Firma Ideen von Mitarbeitern vorgebracht und im Unternehmen umgesetzt. Prämien kann man im firmenweiten Prämienshop leicht und schnell selbst einlösen.

#### Volkswagen

Vor vier Jahren (2014) kamen bei den Mitarbeitern von Volkswagen insgesamt 66.260 Verbesserungsvorschläge zusammen. Insgesamt 50 Experten, die für Volkswagen im Bereich Ideenmanagement tätig sind, nahmen sich dieser Vorschläge an. Die rekordverdächtige Anzahl der Ideen brachte dem Unternehmen eine Ersparnis von insgesamt 110 Millionen Euro. Der Prämiensatz lag bei insgesamt 20 Millionen Euro.

#### Deutsche Post

Der DHL-Konzern ist im Bereich Ideenmanagement, dank der vergleichsweise späten Implementierung im Jahr 1999, sehr modern aufgestellt: Auf einer Intranet-basierten Plattform können Mitarbeiter ihre Vorschläge anbringen und sie somit für andere Kollegen und Entscheidungsträger sichtbar machen. Ziel ist es, das Verfahren so unkompliziert und schnell wie möglich zu gestalten.



**Kollaborativ:** Die Effektivität kann erneut gesteigert werden, wenn Ihre Auszubildenden die Möglichkeit haben, bereits eingereichte Vorschläge einzusehen, zu kommentieren, zu bewerten und ggf. zu erweitern. Teamarbeit wird also auch an dieser Stelle im Ideenmanagement großgeschrieben.

**Messbar:** Kennzahlen sind ein äußerst geeignetes Mittel zur Messung und Steuerung zuvor geplanter Ziele. Darüber hinaus kann mittels einer objektiven Auswertung der Zahlen der aktuelle Stand und dessen Entwicklungstrends abgelesen werden. Bei Veröffentlichung dieser Messungen erhöhen Sie nicht nur die Transparenz und steigern vielleicht sogar den Wettbewerbscharakter Ihrer Azubis, sondern Sie fördern ebenfalls das Wesen einer innovativen Firmenkultur.

**Realistisch:** Nicht jede Idee ist eine 1-Million-Dollar-Idee. Meist sind es die kleinen Verbesserungen, die langfristig eine erhebliche Wirkung erzielen. Ob im Kundendienst oder in der Produktion, es lohnt sich auch den kleinen Schritten nachzugehen, um daraus vielleicht später eine Ver-

besserung zu entwickeln. Ermutigen Sie also Ihre Azubis darin, dass auch sie einen Unterschied machen können.

**Lohnend:** Die Entlohnung des Aufwandes mit monetären Mitteln ist meist sehr schwierig festzulegen. Denn wie entscheiden Sie bei einer Gruppenidee, wie das Geld dem Input entsprechend aufgeteilt werden soll? Oder wie hoch würden Sie eine Prämie grundsätzlich ansetzen? Würden Sie nach Umsetzbarkeit oder Qualität der Idee differenzieren? Wenn ja, wer entscheidet schließlich über die finale Höhe der Prämie? Aufkommender Neid und Missgunst sind Gift für ein funktionierendes Ideenmanagement-System. Ein Vorschlag, dem zu entgehen und den Mitarbeitern dennoch Wertschätzung und Anerkennung zukommen zu lassen, wäre eine Verlosung einer gesonderten Prämie (kann auch ein besonderer Sachgutschein sein) unter allen Ideengebern. Dies kann zum Beispiel bei einer Veranstaltung am Jahresende erfolgen, wo nochmals die besten Ideen des Jahres hervorgehoben werden.

**Ausgerichtet:** Egal, ob kleine oder große Ideen – sie sollten zu der Unternehmensphilosophie passen. Daher ist eine regelmäßige Kommunikation dergleichen sehr wichtig. Somit kennen die Auszubildenden direkt von Beginn ihrer Ausbildung an die Unternehmensziele und können sich mit ihnen identifizieren.

Zusammenfassend ist herauszustellen, dass es eine große Portion Engagement benötigt, um ein dauerhaft erfolgreiches Ideenmanagement im Unternehmen zu implementieren. Wenn es schon ein funktionierendes System mit Richtlinien gibt, können Sie dies einfach auf die Ausbildungsabteilung anwenden. Ihre Auszubildenden werden es Ihnen danken, wenn sie ihre Ideen sinnvoll und vielleicht sogar gewinnbringend für sich selbst und für das Unternehmen anbringen können. Nichts macht stolzer, als die eigene Idee langfristig in allgemeingültigen Geschäftsabläufen zu verankern.

**DANIELA GIESELER**

(Staatlich geprüfte Betriebswirtin) ist Inhaberin von AzubiScout. Sie berät rund um das Thema Ausbildung, u.a. an der Akademie für Ausbildung. [www.azubiscout.com](http://www.azubiscout.com)



**JACQUELINE PETERS**

(Bachelor of Business Administration/Bachelor of Science) ist Bereichsleitung AzubiScout Süd und betreut den Ausbilder-Blog von AzubiScout.

